



**UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**



**“PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA GESTIONAR EL
TURISMO SOSTENIBLE EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EMPRESARIAL**

AUTOR:

CPC CARLOS JESÚS RONCAL PRETELL

ASESOR:

Dr. JOSÉ HUMBERTO BECERRA SANTA CRUZ

**LAMBAYEQUE – PERÚ
CIUDAD GENEROSA Y BENEMÉRITA
2019**



**UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**



**"PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA GESTIONAR EL
TURISMO SOSTENIBLE EN LA REGION LAMBAYEQUE"**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EMPRESARIAL**

AUTOR:

CPC CARLOS JESÚS RONCAL PRETELL

ASESOR:

Dr. JOSÉ HUMBERTO BECERRA SANTA CRUZ

**LAMBAYEQUE – PERÚ
CIUDAD GENEROSA Y BENEMÉRITA
2019**

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA GESTIONAR EL TURISMO SOSTENIBLE EN LA REGION LAMBAYEQUE

CARLOS JESÚS RONCAL PRETELL
AUTOR

Dr. JOSÉ HUMBERTO BECERRA SANTA CRUZ
ASESOR

**Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz
Gallo para optar el Grado Académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

Aprobado por el Jurado:

Dr. LUIS ESPINOZA POLO
PRESIDENTE DEL JURADO

M.Sc. MELQUIADES DE LA TORRE PRETEL
SECRETARIO DEL JURADO

M.Sc. LINDON VELA MELENDEZ
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

A mi querida Madre Marina,
Que me ilumina desde la Gloria.

A mi querido Padre Clemente,
En homenaje a sus 98 años.

A mi esposa Teresa, compañera
De toda la vida.

A mis hijos, Carlos, Víctor Hugo,
Franklin y Teresita, vidas que dan vida.

A mis estudiantes, semillas de hoy,
Frutos del mañana.

AGRADECIMIENTO

Al Maestro Jesús,
Camino, verdad y vida.

A mis maestros
Que me iluminaron el camino.

Al Dr. José Becerra Santa Cruz, Asesor
De esta tesis, por sus importantes aportes.

A los profesionales y amigos que dieron sus
importantes opiniones para poder trabajar esta tesis.

A todas las personas que pusieron
Un granito de arena e hicieron posible este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
TABLA DE CONTENIDO	vi
RESUMEN	x
INTRODUCCION.....	12
CAPITULO I	17
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	17
1.1 Ubicación	18
1.2 El problema	23
1.3 Cómo se manifiesta y qué características tiene	28
1.4 Descripción de la metodología	31
1.4.1. Diseño Metodológico.....	31
1.4.2. Diseño de Contrastación de hipótesis.....	31
1.4.3. Población y muestra.....	32
1.4.4. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
1.4.5. Métodos y procedimientos para la recolección de datos	33
CAPÍTULO II	34
MARCO TEORICO.....	34
2.1. Antecedentes del problema	35
2.2. Base teórica conceptual.....	38
2.2.1 Prospectiva estratégica.....	38
2.2.1.1 Teoría de la utilidad esperada	38
2.2.1.2 Teoría de la prospectiva	40
2.2.1.3 Corrientes de la prospectiva.....	42
2.2.1.4 El método de la prospectiva.....	47
2.2.1.5 Prospectiva estratégica	52
2.2.2 Turismo.....	56
2.2.2.1 Turismo sostenible	62
2.2.2.2 Evolución del turismo sostenible	64
2.2.2.3 Dimensiones del Turismo sostenible	77
2.2.2.4 Turismo sostenible en el Perú.....	80
2.2.2.5 Turismo sostenible en la Región Lambayeque	82
CAPÍTULO III	83
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	83
3.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	84
3.1.1 SITUACIÓN DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE	84
3.1.2. APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI	90
3.1.3 APLICACIÓN DEL METODO MICMAC, ANÁLISIS ESTRUCTURAL.....	107
3.1.4. APLICACIÓN DEL MÉTODO MACTOR	119

3.1.5. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA SCHWARTZ.....	128
3.1.6. El Gobierno Regional frente al turismo y escenarios exploratorios.....	131
3.1.7. TENDENCIAS MUNDIALES Y NACIONALES DEL TURISMO.....	136
3.1.8 DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA O FUTURO.....	137
3.2. MODELO TEÓRICO: Diseño y análisis	139
3.3. PROPUESTA	140
CAPÍTULO IV.....	156
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
CONCLUSIONES.....	157
RECOMENDACIONES	161
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	163
ANEXOS.....	169

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Departamento de Lambayeque: evolución diaria de los arribos de huéspedes a los establecimientos de hospedaje, 2017 – 2013</i>	27
Tabla 2: <i>Aspectos sociales del Turismo sostenible</i>	78
Tabla 3: <i>Aspectos económicos del turismo sostenible</i>	79
Tabla 4: <i>Aspectos ambientales del turismo sostenible</i>	80
Tabla 5: Niveles de jerarquía para estructurar Inventario Recursos Turísticos	89
Tabla 6: Expertos.....	92
Tabla 7: Valoración de las respuestas de los expertos	93
Tabla 8: Respuesta de expertos	97
Tabla 9: Respuesta de expertos ordenadas	98
Tabla 10: Datos generales de los expertos.....	99
Tabla 11: Datos generales: Sector.....	99
Tabla 12: Datos generales: Instituciones	99
Tabla 13: Definición de las variables	109
Tabla 14: Matriz estructural de variable.....	113
Tabla 15: Identificación de Actores	120
Tabla 16: Matriz de Influencia directa de Actores.....	124
Tabla 17: Lambayeque: Visitantes a Museos de sitio y Arqueológicos, 2005-2017	133
Tabla 18: Matriz FODA.....	151
Tabla 19: Objetivos Estratégicos.....	155

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Variable infraestructura Región Lambayeque	100
Figura 2: Variable Capacitación, educación y sensibilización Región Lambayeque	101
Figura 3: Variable Demanda turística en la Región Lambayeque	102
Figura 4: Variable Oferta turística en la Región Lambayeque	103
Figura 5: Variable Mercadeo y Promoción del turismo en la Región Lambayeque	104
Figura 6: Variable Planificación y Gestión del turismo en la Región Lambayeque	104
Figura 7: Condiciones de seguridad del turismo en la Región Lambayeque.....	105
Figura 8: Condiciones de contaminación ambiental en la Región Lambayeque.....	106
Figura 9: Plano de influencia y dependencia del estudio	114
Figura 10: Plano de Influencia Directa.....	118
Figura 11: Plano de Influencias y dependencias entre actores	125
Figura 12: Histograma de relaciones de fuerza entre actores (MIDI	127
Figura 13: Cuadrante Schwart.....	128
Figura 14: Modelo Teórico.....	139

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es diseñar un plan de prospectiva estratégica para lograr la gestión eficiente del turismo sostenible en la Región Lambayeque que permita mejorar la oferta y demanda turística sostenible y competitiva, convirtiendo al turismo en palanca de desarrollo de la Región, fortaleciendo la actividad público privada y gestionando la conectividad y accesibilidad a los recursos turísticos, además de gestionar el mejoramiento de los servicios públicos de la Región.

La presente investigación, según el problema y los objetivos planteados responde a un diseño no experimental, se usó el método descriptivo y prospectivo, además, se hizo uso de la técnica del análisis documental, la observación sistemática y se han analizado fuentes secundarias en bibliotecas y hemerotecas; otra técnica usada es la entrevista aplicándose el método Delphi; de igual manera, se usó herramientas de la prospectiva estratégica de la escuela francesa LIPSOR (Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation): el Análisis Estructural de Sistemas (MIC MAC) y el Juego de los Actores (MACTOR), llegándose la conclusión que el desarrollo y ejecución de un Plan de prospectiva estratégica, lograría una gestión eficiente del turismo sostenible en la Región Lambayeque.

Palabras claves: Turismo sostenible, recursos turísticos, prospectiva estratégica.

ABSTRAC

The objective of the present investigation is to design a strategic prospective plan to achieve the efficient management of sustainable tourism in the Lambayeque Region that allows to improve the sustainable and competitive tourism supply and demand, making tourism a lever for the development of the Region, strengthening the private public activity and managing connectivity and accessibility to tourism resources, in addition to managing the improvement of public services in the Region.

The present investigation, according to the problem and the objectives set, responds to a non-experimental design, the descriptive and prospective method was used, in addition, the technique of documentary analysis, systematic observation was used and secondary sources have been analyzed in libraries and newspaper libraries; Another technique used is the interview applying the Delphi method; Likewise, tools from the French LIPSOR (Laboratoire d'Investigation in Prospective Strategie and Organization) French school were used: the Structural Analysis of Systems (MIC MAC) and the Actors Game (MACTOR), reaching the conclusion that the development and execution of a Strategic Prospective Plan would achieve an efficient management of sustainable tourism in the Lambayeque Region.

Keywords: Sustainable tourism, tourism resources, strategic prospective.

INTRODUCCION

En los últimos treinta años el turismo ha tenido una acelerada evolución conceptual y aplicación de nuevas prácticas; se pasó del llamado turismo tradicional o convencional que tenía como centro manifestaciones culturales de la humanidad, entre ellas: arqueología e historia a una nueva opción que consiste en mirar al mundo desde otras ópticas, entre ellas el “eco turismo” “turismo alternativo” “turismo rural” “turismo responsable” que tienen como centro al hombre y la naturaleza, teniendo como común denominador el compromiso social en beneficio de las comunidades locales y el respeto a la naturaleza.

Como consecuencia de estos nuevos enfoques y especialmente a partir de la Declaración de Río de Janeiro sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en la Conferencia de las Naciones Unidas (1992), surge con fuerza el nuevo concepto de “Turismo Sostenible”, al cual, también se le conoce como ecoturismo responsable, teniendo como centro al hombre, su medio ambiente y su relación con ella. Este nuevo concepto incluye la responsabilidad económica, social y ecológica del ser humano y el compromiso de evaluar los efectos de la actividad turística sobre la naturaleza para preservarla a las futuras generaciones.

En los países donde se ha aplicado con mayor intensidad los principios del turismo sostenible, ha permitido equilibrar el interés de los turistas y de las regiones en donde se ha desarrollado, protegiendo y fomentando nuevas oportunidades para el futuro, por tanto el desarrollo del turismo sostenible se ha convertido en la vía donde fluyen y se gestionan todos los recursos para satisfacer las necesidades económicas, sociales, de esparcimiento pero respetando la identidad cultural de los pueblos, los procesos ecológicos de las zonas, la diversidad biológica y los sistemas que sustentan la vida del hombre.

En el Perú, estamos lejos de cumplir los principios del turismo sostenible, particularmente en la Región Lambayeque a pesar de contar con una cantidad importante de recursos turísticos que bien pueden convertirse en productos turísticos y formar una oferta turística que pueda ofrecerse al Perú y al mundo, gran parte de estos recursos están descuidados, no tienen presupuesto y carecen de las condiciones necesarias para que puedan ponerse al servicio de los turistas.

Las Municipalidades Provinciales y Distritales no le dan la importancia debida al turismo sostenible, carecen de una oficina dedicada exclusivamente a su desarrollo y no cuentan con personal especializado, carecen también del Plan Estratégico Provincial de Turismo (PEPTUR), mientras tanto, el Gobierno Regional (GORE) ha presentado el 10 de junio del año 2019 el Plan Estratégico Regional de turismo al 2025 (PERTUR) con la presencia del Ministro de Comercio Exterior y Turismo, Plan que aún no se publica en la Página Web del Ministerio.

Por su parte, el Gobierno Regional de Lambayeque ha publicado el Plan de Desarrollo Concertado al 2030, en donde se minimiza al sector turismo ya que no se le considera como un Objetivo estratégico de desarrollo de la Región, está considerado como una acción estratégica referida tan sólo a “Mejorar la oferta turística del departamento de Lambayeque” dentro del OE “Diversificar la actividad productiva del departamento de Lambayeque, además no hay compatibilidad en fechas meta y contenido entre el Plan Regional Concertado al 2030 y el Plan Estratégico Regional de turismo al 2025.

Como podemos apreciar, ambos planes son de corto plazo, no se trabaja con una visión de futuro a largo plazo, por ello, la presente tesis aborda el problema del turismo sostenible en la Región Lambayeque pero con una visión prospectiva atreviéndonos a salir de la comodidad del corto plazo para proyectarnos hacia el futuro convirtiéndolo en una ventaja competitiva que nos lleve a ser exitosos como Región, como afirma Simone de Beauvir, decidirnos por la vida es optar por el futuro (2006).

La prospectiva es una disciplina que es introducida al campo de la planificación a partir de la década de 50 por el pensador francés Gastón Berger, quien fundara en el año 1957 el Centro Internacional de Prospectiva, este pensador decía que la prospectiva es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en el, bajo esta premisa, debemos estudiar las diversas variables que afectan al futuro y como bien decía Berger, “debemos observar lejos y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos” como bien lo anota Durance (2007) citado por Astigarraga (2016)

No se trata de predecir el futuro, por cuanto no pretendo ser futurólogo pero si estamos de acuerdo con Gastón Berger y Godet (1993) cuando dice que el futuro no sólo está explicado por el pasado, sino también por la imagen del futuro que se imprime en el presente. La única manera de darle vida al presente es pensar y contemplar el futuro y como dice Godet (1993) lo que condiciona el presente es la imagen que uno se hace equivocado o no del futuro; y esto se demuestra cuando se interroga a los actores sobre su visión de futuro, lo revelador es que la respuesta es en base a su comportamiento estratégico, aunque nos parezca una visión con error de perspectiva, pero debemos respetar.

Por ello, en esta tesis hemos aplicado la prospectiva en la planificación estratégica del Turismo en la Región Lambayeque porque en el campo de la planificación, una de las corrientes más innovadoras, es el de la prospectiva, también llamada previsión humana y social, la misma que está siendo aplicada en los países de alto desarrollo y en los últimos años en países de América Latina, en ese sentido, se define como un proceso de anticipación y exploración de la opinión de expertos provenientes de diversos sectores en forma estructurada, participativa, y sinérgica para construir visiones estratégicas del acontecer humano, teniendo como escenario un país, un territorio un sector económico o una empresa pública o privada.

Ante la incertidumbre que se vive en la Región Lambayeque respecto al turismo. era necesario conocer la opinión de los expertos sobre las diversas variables que la componen, para ello, hemos aplicado el método Delphi así como se ha usado también herramientas de la prospectiva estratégica de la escuela francesa LIPSOR (Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation): el Análisis Estructural de Sistemas (MIC MAC) y el Juego de los Actores (MACTOR) a la vez, hemos construido los escenarios alternos y probables, aplicando la metodología Schwartz, se ha construido también el escenario apuesta a partir de los planteamientos de los expertos y por último se ha formulado el Plan estratégico prospectivo al 2050 para llegar al escenario apuesta, partiendo del análisis de la realidad actual.

Con ello queremos dar respuesta al **Problema** de la presente investigación el mismo que está dado por la carencia de un Plan prospectivo estratégico que dificulta la gestión eficiente del turismo sostenible en la Región Lambayeque. El **Objeto de estudio** es el sector turismo de la Región. El **Objetivo** de la tesis es Elaborar un Plan prospectivo estratégico para lograr la gestión eficiente del turismo sostenible en la Región Lambayeque, para ello, planteamos los siguientes **Objetivos específicos**: analizaremos los factores internos y externos del sector, igualmente se analizará los componentes del inventario de recursos turísticos de la Región; identificaremos los principales actores del sector turismo; se determinará la variable clave del sector y la relación entre variables, así como el rol que juegan los principales actores del sector turismo en la Región; por último, Identificaremos los escenarios futuros más deseable y probables hacia los cuales debe dirigirse el turismo en la Región Lambayeque, aplicando la prospectiva estratégica y estableceremos las estrategias en base a la prospectiva para lograr una gestión eficiente del turismo sostenible en la Región Lambayeque. Se formula como **Hipótesis**: Si se diseñara un Plan de prospectiva estratégica, entonces permitirá una gestión eficiente del turismo sostenible en la Región Lambayeque.

La presente tesis contiene los siguientes Capítulos:

En el primer capítulo se aborda la problemática del sector turismo en la Región de Lambayeque, como se presenta el problema y sus principales características, comprende también la metodología usada para el desarrollo de la presente tesis.

El capítulo segundo, contiene la revisión y desarrollo del marco teórico, se abordan los antecedentes de la investigación, así como las diversas teorías, corrientes y escuelas sobre prospectiva y turismo sostenible, que pueda ser consultado para futuras investigaciones.

En el capítulo tercero se desarrolla el análisis y discusión de los datos obtenidos a través de los diversos métodos aplicados en la presente tesis como el Delphi, MIC MAC, MACTOR, SCHWART y la propuesta del Plan estratégico, para finalizar con las Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Ubicación

Lambayeque es uno de los veinticuatro departamentos en que está formada la República del Perú. Está conformado por tres provincias: Lambayeque, Ferreñafe y Chiclayo, siendo su capital Chiclayo. Situado al noroeste del país, limita al norte con Piura, al este con Cajamarca, al Sur con la Libertad y al Oeste con el Océano Pacífico, teniendo una extensión de 14, 231 Km². No tiene fundación española.

En tiempos lejanos que se pierden en la leyenda y el misterio, habitaron en estos territorios antiguas poblaciones y culturas, entre ellas, Ventarrón (1800 a.C) Collud (100 d.C) Cultura Moche (100 - 700 d.c) Huari (900 d.C) Lambayeque (900 – 1470) , Chimú e Imperio Incaico (1470 – 1533 d.C); cronología detallada en el importante libro “Chotuna – Chornancap” del arqueólogo Carlos Wester (2010).

Destacan entre estas cultura la Moche o Mochica, cuyo territorio se extendió por el norte hasta Piura y por el Sur hasta Huarmey, dentro de este territorio se encuentran majestuosos templos piramidales, palacetes, extraordinarias obras de irrigación y grandes cementerios, mudos testimonios del alto desarrollo que alcanzaron en diversas áreas, entre ellas, artística. Cerámica, tecnológica metalúrgica, aparte de su compleja organización social.

El año 1987, marca un antes y un después en la arqueología, historia y el turismo en Lambayeque, es al año del descubrimiento de la “Tumba Real de Sipán”, era la primera vez que un entierro de uno de sus gobernantes era descubierto, hecho que conmocionó el ambiente cultural de la humanidad, comparándolo con el descubrimiento de la tumba del faraón Tutankamon en Egipto, la tumba abierta mostraba toda la grandiosidad de la Cultura Mochica, siendo importante sustento para la investigación científica y reconstruir nuestro esplendoroso pasado. Esta tumba que fue construida hace más de mil setecientos años fue el inicio de una serie de descubrimientos teniendo como escenario el Santuario Arqueológico de Sipán, las joyas, máscaras de oro, y

objetos encontrados se encuentran en el monumental Museo Nacional de Sipán en la ciudad de Lambayeque.

A la decadencia de la Cultura Moche, hubo en estos territorios una corta presencia de la Cultura Huari y Cajamarca, de ahí los restos encontrados en la costa norte de productos y plantas de origen de la sierra, especialmente de Cajamarca.

Las sociedades orales, transmiten su historia pasada a través de las narraciones, epopeyas que se convierten en mitos o leyendas que se van sucediendo de generación en generación, así pasó a la llegada de los españoles que recogieron una Leyenda contada por los naturales, la misma que se convierte en los primeros escritos sobre el origen de Lambayeque, es así como el español Miguel Cabello de Balboa (1576) escribe el famoso relato que se conoce como la “Leyenda del mítico Naylamp” personaje de mucho poder, que venía del norte por el mar llegando a desembarcar en la desembocadura del río faquisllanga cerca al hoy distrito de San José.

Este gran guerrero llegó acompañado de su bella y dulce esposa Ceterni y numerosa corte, destacando entre ellos, Pita Zofi que era el músico y hacía sonar los grandes caracoles anunciando la presencia del noble guerrero Naylamp; Occhocolo, encargado de la comida y potajes exquisitos, el encargado de su vestuario era Llapchillulli y Xam se encargaba de los colores y ungüentos para el gran Señor.

Naylamp mandó construir un templo a su Dios en Chot, colocando en el centro un ídolo de fina piedra verde que conocían con el nombre de Ñampallec o Llampayec y que según señala la leyenda era a imagen y semejanza de El mismo. Después de muchos años de vida apacible, murió Naylamp rodeado de misterio, sus súbditos lo enterraron en algún lugar de Chot (hoy huaca Chotuna) e hicieron creer a su pueblo que Naylamp era inmortal y que había volado a nuevos destinos. Naylamp tuvo doce hijos, el primero Cium cazado con la bella Zolzoloñi, teniendo doce hijos. El último hijo de la dinastía Naylamp fue Fempellec quien decidió mudar el ídolo a otra parte y cuenta la leyenda que se

le apareció el diablo en forma de escultural y provocativa mujer, sucumbiendo a sus encantos ante la protesta de su pueblo.

Coincidentemente se produjo una torrencial lluvia que duró treinta días con sus noches, viniendo luego una gran sequía y hambruna al pueblo, lo que lo tomaron como un castigo de los dioses. Los sacerdotes acusaron a Fenpellec de ser el causante de la desgracia del pueblo, por lo que lo hicieron prisionero atándolo de pies y manos a una gran roca y lanzándolo al fondo del mar.

Después de esta desgracia, los herederos de Naylamp y de su primer hijo Cium, salieron a poblar otros valles, entre ellos Nor se fue a Cinto (hoy Chiclayo), Calá a Túcume, Llapchillulli pobló Jayanca y tuvieron larga dinastía por más de 400 años, llegando a la decadencia lo que propició ser conquistados por el cruel guerrero Chimo Capac de la Gran Cultura Chimu, y así terminó una esplendorosa época de los Lambayeque, Cultura que aún no han sido debidamente estudiada por falta de presupuesto de los gobiernos Central y Regional, sin embargo, gracias a los esfuerzos de Carlos Wester y el personal del Museo nacional Brüning, se hacen trabajos de investigación especialmente en el Complejo Chotuna-Chornancap, faltando realizar un trabajo agresivo de investigación en el Valle de la Píramides en Túcume y docenas de vestigios arqueológicos que esperan el apoyo del Estado y el capital privado para poner en valor estos recursos culturales que bien se podrían convertir en excelentes productos turísticos en la Región.

Los Chimus, estuvieron dominando estos valles por poco tiempo, por que pronto llegaron los guerreros del Gran Túpac Yupanqui anexando estos valles al Gran Imperio de los Inkas (1470 – 1533), los que fueron sucedidos por los españoles.

Lambayeque fue camino de Pizarro y sus soldados, sesenta a caballo y noventa a pie, entrando a Olmos el año 1532, primer poblado indio de Lambayeque que recibe al Conquistador español, luego seguiría un conjunto de pueblos que reciben la visita de Pizarro, entre ellos, Motupe, Xayanca, Túcume, Cynto, Collique, Zaña, rumbo a Cajamarca llevados por la pasión y codicia del oro, apresuran sus pasos al recibir la noticia que el Inca Atahualpa se encontraba en Cajamarca.

Muerto el Inca Atahualpa en 1533, los españoles regresan a Lambayeque, entre ellos el religioso franciscano Alonso de Escarcena con la misión de cristianizar a los nuevos pueblos conquistados, siendo Chiclayo la segunda zona en escuchar los evangelios, la primera fue Cajamarca. En 1559 estaba ya autorizada la construcción de la Iglesia y convento bajo el manto protector de Santa María del Valle de Chiclayo. Los españoles, fundan la ciudad de Santa Lucía de Ferreñafe en el año 1550 y en 1563 surge Zaña, llamada antiguamente Santiago de Miraflores de Zaña, Lambayeque y Chiclayo, seguían siendo reducciones indígenas.

Zaña se convirtió en una ciudad muy importante que competía con Trujillo, Piura y Lima ciudades fundadas por Francisco Pizarro, ahí se asentaron familias linajudas españolas, las cuales llevaron como esclavos y serviles a gente de raza negra, quienes encontraron en la danza y el baile formas de aliviar su dolor, danzas y música en la que participaban negros y blancos, amas y esclavos. Frente al olor del pecado, se erguía una figura buena y santa Toribio de Mogrovejo. Zaña sufrió de todo, dicen los antiguos pobladores que fue castigo divino, la ciudad sufrió los ataques del pirata Davis, se incendiaban los cañaverales, sufrió varios terremotos, el más fuerte el del año 1619, también sufrió de epidemias diezmando a la población, hasta que llegó un 15 de marzo de 1720, que fue azotado por lluvias torrenciales por semanas enteras e inundaciones que dejaron a la pujante y festiva villa de Santiago de Miraflores de Zaña en ruinas, mudos testigos están las ruinas de la Iglesias San Francisco, la Merced, Santa Ana, San Juan de Dios, Santa Lucía entre otros.

A la destrucción de Zaña, le sigue el éxodo de su linajudos vecinos quienes prefirieron poblar Lambayeque, ciudad que no tiene fundación española, se mantenía como reducción indígena y de pronto ve llegar a cientos de españoles con sus pertenencias para afincarse en lo que hoy es la Ciudad de Lambayeque, teniendo su época de esplendor, en la Colonia se le conocía como “País agradable y delicioso” por su riqueza y laboriosidad de su gente; lo que le valió ser llamada por el Virrey Gil de Taboada como la “Rica Lambayeque”

Raymondi, el sabio italiano visitó Lambayeque, quedando impresionado por las costumbres del pueblo, especialmente por las poblaciones de Eten y Mosefú, además le llamó la atención la tranquilidad y el silencio en que vive la ciudad de Lambayeque, ciudad que desde esas épocas era absorbida por la pujante y desordenada Chiclayo.

El poeta Juan Parra del Riego, también pasa temporadas en Lambayeque (1916-1917) y se sorprende por las casonas coloniales, sus calles silenciosas y vacías, de ahí que escribiera como parte de un poema:

“Éste es un pueblo triste, señor, un pueblo muerto,
En las calles ni un alma, ya lo ve Ud., desierto...
-me dice un hombre ingenuo del lugar-, y yo paso”.

En esta ciudad de Lambayeque de apacible vivir y esplendoroso pasado, de calles angostas, zaguanes y rejas fue escenario de un hecho histórico que marcó la vida no sólo de Lambayeque sino de todo el Perú. En Lambayeque se dio el primer grito libertario del yugo español un 27 de diciembre de 1820, teniendo como precursores de la Independencia a Juan Manuel Iturregui y Pascual Saco entre otros. Lambayeque colaboró también con el ejército de San Martín para lograr la Independencia Nacional, méritos suficientes para que el Marqués Torre Tagle y el Congreso del Perú le otorgaran el renombre de “Generosa y Benemérita.

En la actualidad, le queda algo de encanto, algunas casonas en pie, cuenta con dos Museos Nacionales, la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, sigue contando con calles estrechas y cada vez menos zaguanes y ventanas coloniales, lamentablemente por la desidia de sus autoridades ha sido invadida por moto taxis y la contaminación ambiental, sonora, visual aumentan cada día.

Lambayeque tienen una ubicación geo-política envidiable es la puerta para la Selva y es el centro del comercio en la zona nororiental del Perú, incluso entrada para el Brasil

1.2 El problema

En la década de los 70, el turismo en el mundo empieza a masificarse como consecuencia de la era industrial, por tanto, su interpretación, se enfoca como parte de este modelo que se mantenía vigente, cuya primera representación gráfica epistemológica del turismo se conoce como la “industria sin chimeneas” (Dachay, Arnaiz , 2004) o industria blanca, por cuanto se tenía la concepción de que se podía fomentar en espacios libres y públicos, que su accionar no produciría contaminación y su funcionamiento requería de muy baja inversión para su desarrollo.

En ese contexto, se pensaba que la promoción y la inversión en proyectos turísticos era sólo responsabilidad del empresariado privado por lo que proliferaron negocios rápidos sin un sentido de planificación y teniendo como meta la rentabilidad en el corto plazo, ocasionando grandes daños a la naturaleza y a la cultura local en diversas partes del mundo, muchas veces de manera irreversible.

A partir de la década de los 70 se escuchan las primeras críticas a esta visión, surgen con fuerza los conceptos de ecología visible e invisible y el enfoque desarrollista se vio enfrentado por un noble modelo: el eco desarrollo (Dachay, Arnaiz, 2004) o el turismo sostenible pero la mayoría de los países y las entidades privadas, especialmente de los países subdesarrollados han seguido teniendo esta orientación habiendo destruido manglares, playas, contaminando aguas, destruyendo bosques, arrasado con vestigios culturales y llegando al extremo de haber expulsado a comunidades autóctonas de sus originales predios.

Actualmente vivimos el fenómeno de la globalización en su máxima expresión, teniendo como su característica principal la transnacionalidad que justamente tienen entre sus principales elementos: la información, el consumo y el turismo, en este sentido, los turistas se convierten en los agentes que unen culturas diversas y muchas veces se convierten en factores de cambio y desarrollo en comunidades empobrecidas del mundo.

Los turistas en mayor cantidad pertenecen a los países desarrollados y sus movimientos con mayor frecuencia se dan entre países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), porque dentro de ellos encuentran similitud de cultura y se sienten más seguros, viajar a los países del tercer mundo, es para ellos, una aventura, por lo que toman la seguridad que el caso requiere. Esto no quiere decir que no hay turistas en el tercer mundo, pero contrario a los primeros, ellos viajan con mayor frecuencia a los países desarrollados, antropológicamente se explica porque quieren encontrar su pasado, se comparan con lo que ven en las sociedades de alta tecnología, tomándolas como modelos que luego tratarán de aplicar en sus países de origen.

El turismo por tanto, juega un papel importante en el proceso de globalización, que lo ha llevado a un sitio importante entre las actividades económicas del hombre actual, convirtiéndose en nueva expresión del modelo económico que impera en el mundo, profundizando la globalización

En ese sentido, no podemos negar que el turismo es la industria más grande del mundo, que ésta se ha desarrollado y modernizado en forma acelerada, principalmente por el avance de la tecnología de las comunicaciones, del transporte aéreo, por la globalización del mercado y fundamentalmente porque los países altamente desarrollados, que son los principales emisores de turistas, se encuentran en gran bonanza, por lo que los posibles turistas no tienen problemas de plata sino de tiempo para gastarlo y disfrutarlo.

En los últimos años, el turismo ha crecido vertiginosamente, representando la actividad económica más dinámica en su crecimiento, siendo clave para el desarrollo, la prosperidad y el bienestar, representando más de un tercio del valor total del comercio mundial en servicios; el crecimiento del turismo mundial ha sido espectacular, se ha pasado de 25 millones de turistas en 1950 a 278 millones en 1980; 527 millones en 1995; 898 millones en el año 2007; 1,133 millones en 2014; en el 2015 la llegada de turistas internacionales fue de 1,200 millones de turistas; y en el 2017 los turistas internacionales registraron un

importante incremento del 7% respecto al año 2016, según el Barómetro OMT del Turismo Mundial, estos alcanzaron la suma de 1,322 millones (Organismo Mundial del Turismo, OMT-Barómetro 2017).

De forma análoga, los ingresos por turismo internacional obtenidos de todo el mundo han pasado de 2,000 millones de Dólares americanos en 1950 a 104,000 millones en 1995; 1,425 millones en 2014 (OMT 2015, p.4); y en el 2016 se generaron ingresos por 2.3 billones de dólares y un volumen de empleo de 109 millones de puestos de trabajo directos; en el Perú el turismo genera 542,000 empleos directos (CANATUR, Documento base para el Congreso Nacional de Turismo, 2018).

A pesar de la crisis económica que viven los países desarrollados, durante el año 2015 el turismo mundial ha crecido en el 4.4 % significando 1,200 millones de arribos de turistas internacionales, para el 2030 se prevé un crecimiento del 3.3% el número de arribos de turistas internacionales superando los 1,800 millones de turistas internacionales, esto supone que gastarán más de dos billones y medio de dólares americanos (OMT, 2014).

El Consejo Mundial de Viajes y Turismo indica que el sector turismo, en general, emplea a uno de cada 11 trabajadores en el mundo, convirtiendo a esta actividad en el mayor empleador, a ello, hay que agregar que por cada empleado directo creado en la industria del turismo, se generan entre un máximo de 9 empleos indirectos en otras actividades, incluso se benefician personas de baja calificación, permitiendo la generación de empleo en zonas rurales y alto andinas que en otras circunstancias sería muy difícil.

En el Perú, el turismo también está en alza, no como se quisiera pero las cifras son las siguientes: en el año 2011 arribaron 2.600 Millones de turistas y el año 2014 arribaron 3.210 millones de turistas internacionales significando una generación de \$ 3,832 millones de dólares americanos; En 2016 llegaron al Perú, 3.745 visitantes de otros países. El turismo en el Perú, es el segundo sector generador de divisas después de las agro exportaciones (\$4,231 millones) entre los sectores no tradicionales, además, representa cerca del 4%

del PBI y da trabajo a más de un millón de personas en forma directa e indirecta. (PROM PERU, 2014).

Para el año 2017, el ex presidente del Perú, Pedro Pablo Kuczynski renunciante a la Presidencia por posibles actos de corrupción, ofreció que al término de su mandato (2011), los visitantes extranjeros al Perú llegarán a siete millones, lo que consideramos una cifra entusiasta y carente de fundamento técnico, sin embargo el Ministro de Comercio Exterior y Turismo, en agosto de 2016 anunció seis medidas que llevarán a cabo para lograr la llegada de 7 millones de visitantes extranjeros para el 2021, que lo analizaremos más adelante.

En la Región Lambayeque, lamentablemente las cifras no están actualizadas y no hay facilidad para conseguirlas, sin embargo el Instituto Nacional de Estadística nos da las siguientes cifras: al año 2011 arribaron a la Región Lambayeque un total de 761,288 turistas y el año 2013 arribaron 850,489 de los cuales turistas extranjeros no llegan al 4%, por tanto, el trabajo por hacer es inmenso. El año 2015 se estancó el número de arribos de turistas a Lambayeque por los anuncios alarmistas de la llegada del fenómeno del Niño y por el problema de la basura en la Ciudad de Chiclayo, incluso autoridades del sector Turismo del más alto nivel del País anunciaban estos problemas por las cadenas de TV. Para el año 2016, el número de turistas que arribaron a Lambayeque siguió bajando por cuanto se dijo que ese año llegaba el fenómeno del Niño y sin embargo no se presentó. El año 2017 no se había previsto un fenómeno de gran magnitud, sin embargo, desde comienzos de año empezaron las lluvias, llegando a su máximo desarrollo en el mes de marzo, generando inundaciones y destrucción, llamándolo el Fenómeno del Niño Costero. El Norte del Perú, quedó destruido según Carlos Hurtado (2017) redactor del Comercio señala “Ni siquiera en la década de los 80 y 90, cuando dos violentos fenómenos de El Niño azotaron el norte del país, el turismo de esta zona sufrió tanto como ahora”. El Fenómeno del Niño Costero, duró hasta abril del 2017, las consecuencias fueron desastrosas, el turismo interno fue fuertemente afectado cancelándose viajes que ya estaban pagados, como lo señala Jaissy Velit, Gerente Comercial de la Agencia de Viajes Club, según lo refiere en un importante informe la Cámara de Comercio de Lima (2018); el

transporte público interprovincial paralizó sus actividades por más de 30 días debido a la destrucción de las carreteras y caída de los puentes.

Nuestra Región fue la que tuvo un mayor número de damnificados llegando a 52, 212 según el Informe de Lluvias e Inundaciones de la Organización Panamericana de la Salud (2017) muchos de los cuales aún siguen viviendo en módulos pre fabricados, a más de un año del desastre, las pistas aún no son rehabilitadas y la infra estructura se ha deteriorado aún más, especialmente la infraestructura de los servicios de agua y alcantarillado que eclosionan por toda la ciudad, siendo de necesidad imprescindible la construcción del alcantarillado pluvial.

Frente a esta sombría situación que pasó el turismo en la Región Lambayeque, sin embargo, el Ministerio de Comercio Exterior y turismo MINCETUIR, muestra unos cuadros estadísticos en donde no pasó nada y mantienen las cifras constantes en cuanto al arribo de los turistas extranjeros y nacionales a nuestra Región, como lo demuestra la tabla siguiente:

Tabla 1: *Departamento de Lambayeque: evolución diaria de los arribos de huéspedes a los establecimientos de hospedaje, 2017 – 2013*

MES	AÑO				
	2017	2016	2015	2014	2013
Enero	88 477	84 610	78 122	77 741	82 763
Febrero	79 204	82 440	79 904	73 064	80 595
Marzo	71 718	80 504	78 633	73 664	76 402
Abril	73 274	75 854	76 494	75 920	76 456
Mayo	76 388	77 363	78 358	75 450	76 354
Junio	75 822	80 641	76 281	81 959	74 040
Julio	82 685	88 032	77 820	81 909	76 600
Agosto	83 219	86 077	83 708	81 275	80 588
Setiembre	78 933	83 393	80 892	77 388	72 706
Octubre	79 948	88 737	82 106	80 123	77 340
Noviembre	78 239	82 554	79 992	88 390	77 475
Diciembre	81 110	78 555	78 268	78 085	78 733
TOTAL	949 017	988 760	950 578	944 968	930 052

Fuente: MINCETUR

Elaboración propia.

1.3 Cómo se manifiesta y qué características tiene

Al analizar la realidad problemática del sector turismo en la Región Lambayeque, encontramos una serie de problemas que imposibilitan el desarrollo del turismo sostenible en la Región, los mismos que detallamos a continuación:

1. Carencia de una Plan de desarrollo de turismo sostenible con visión prospectiva en la Región y Gobiernos Locales.
2. Carencia de ordenamiento territorial para fines de turismo a nivel regional y provincial.
3. Carencia de una política clara en defensa y conservación del patrimonio cultural, turístico y ecológico en los diferentes niveles de gobierno: Central, Regional y Local.
4. Carencia de circuitos complementarios al circuito turístico tradicional convierte a Lambayeque en un destino que el turista visita en un día lo que se traduce en bajos índices de arribos y pernотaciones. Estos factores son a su vez aprovechados por las empresas turísticas de la ciudad vecina de Trujillo, incluyendo a Lambayeque como un destino complementario, impidiendo así que las empresas prestadoras de servicios turísticos de Lambayeque se desarrollen y beneficien.
5. Deficiente facilitación turística, en lo que respecta a señalización, red vial, oficinas de información turística y servicios complementarios dentro de los atractivos turísticos de la Región. Asimismo, no existe un servicio de protección al turista efectivo, fundamentalmente en la ciudad de Chiclayo.
6. Débil presencia de los gremios del sector turismo, entre ellos: CARETUR, APAVIT, AGOTUR, AHORA; el sector privado no tiene un rol protagónico en el sector.
7. Descoordinación entre la Gerencia Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía (GERCETUR), y los diferentes organismos que guardan relación

directa con el turismo en la región, pues aún se registran actividades que implican duplicidad de esfuerzos, pese al avance logrado a través del Consejo Regional de Turismo (CRT)

8. Deficientes niveles de calidad en la prestación de servicios turísticos debido al bajo nivel de capacitación y preparación por parte del personal que trabaja en el sector, especialmente en los gobiernos locales.
9. Carencia de conciencia turística y ambiental en la población y sobre todo, en las autoridades de la Región y Gobiernos locales. El sector Educación no realiza una importante tarea para crear conciencia turística en las escuelas y colegios.
10. Falta poner en valor diversos recursos turísticos para convertirlos en productos para el turismo, entre las carencias tenemos: falta de servicios básicos, señalización, vías de acceso, falta de calidad en restaurantes y hoteles cercanos a los recursos turísticos.
11. Carencia de un adecuado servicio de limpieza pública, generando problemas de contaminación produciendo desagrado en los visitantes y un alto riesgo en el aeropuerto internacional de la ciudad de Chiclayo por el incremento de la población de aves carroñeras.
12. Existencia de inseguridad ciudadana en general y del turista en particular, sintiéndose maltratados por taxistas, moto taxistas, algunos restaurantes y hoteles.
13. Carencia de un Plan de Marketing turístico de la Región Lambayeque; desarticulación de los gremios con la GERCETUR en tareas de promoción. El sector privado lo realiza en forma aislada de acuerdo a sus posibilidades económicas.
14. Carencia de Planes Turísticos provinciales y distritales en la mayoría de gobiernos locales, los mismos que no se involucran en la puesta en valor de los recursos turísticos.

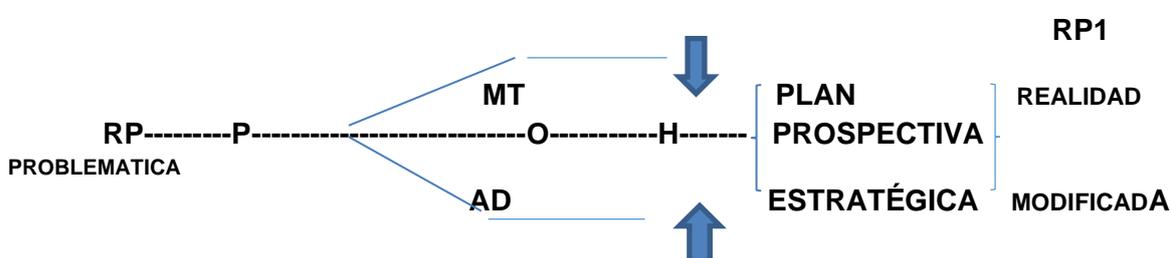
15. Carencia de Oficinas especializadas de turismo en los Gobiernos locales y falta de presupuesto para la promoción del turismo.
16. Débil apoyo del Gobierno Regional a la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo (GERCETUR) para el cumplimiento de sus metas, a pesar del funcionamiento del Consejo Regional de Turismo (CRT)
17. Carencia de articulación entre Gobierno Central, el gobierno Regional y los gobiernos locales en materia de turismo.
18. El Plan de Desarrollo Regional Concertado 2011-2021 tienen serias deficiencias en la formulación de la VISIÓN y de los Objetivos estratégicos correspondientes a los Ejes estratégicos, no señalando nada claro respecto al desarrollo del turismo sostenible.
19. Falta de continuidad de los Gerentes de la GERCETUR, quien a su vez es el presidente del CRT. Todos los años cambian de Gerentes en el sector, Los cambios se efectúan con criterio político y no técnico.
20. Limitaciones en la difusión e información de la importancia y riqueza de los recursos culturales, turísticos y ecológicos de la Región.
21. Carencia de planes para mitigar la contaminación ambiental, acústica y visual en las principales ciudades de la Región.
22. Carencia de un Plan para regular el tránsito en las principales ciudades de la Región.

Estos problemas, motivaron la realización de la presente investigación, el mismo que propone diseñar un plan de prospectiva estratégica para lograr la gestión eficiente del turismo sostenible en la Región Lambayeque.

1.4 Descripción de la metodología

1.4.1. Diseño Metodológico

La presente investigación, según el problema y los objetivos planteados responde a un diseño no experimental, prospectivo y transversal. Es no experimental, ya que las variables no se han manipulado deliberadamente, se han observado los fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos, transversal, porque se han descrito variables y se ha analizado su incidencia e interrelación en un momento dado y con visión prospectivo, porque se han analizado variables de escenarios futuros.



RP= Realidad problemática **AD= Análisis documental**
P = Problema **O = Objetivos**
MT = Marco Teórico **H = Hipótesis**
RP1= Realidad Problemática Modificada

1.4.2. Diseño de Contrastación de hipótesis

Dado que la presente investigación se encuentra dentro del nivel de investigación no experimental, entre los métodos de contrastación de hipótesis que se han usado están la observación sistemática, método descriptivo y el método prospectivo estratégico, en los cuales se ha recogido y medido los fenómenos tal y como acontecen, sin manipular las causas de forma intencionada.

1.4.3. Población y muestra

En la presente investigación, se ha usado una muestra no probabilística, o dirigida, ya que la elección de los actores que intervienen en el sector turismo y que han sido entrevistados no dependen de la probabilidad, sino de las características que resulten relevantes para la investigación, siendo la característica de la población 16 expertos para el cuestionario Delphi y 10 actores para la aplicación del método MACTOR, por tanto la población es igual a la muestra.

1.4.4. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas empleadas en la presente investigación han sido las siguientes:

La técnica del análisis documental que consiste en la revisión y registro de documentos que fundamentan el propósito de la investigación ha permitido el desarrollo del marco teórico y conceptual de las variables en estudio. Se han analizado fuentes secundarias en bibliotecas y hemerotecas, así como se ha revisado los archivos digitales clasificados de Universidades importantes y base de datos.

Otra técnica usada en la presente investigación es la entrevista, para lo cual se ha seleccionado a personas expertas en el tema y líderes de la Región aplicándoles el método Delphi. Hemos usado también para el análisis de la realidad la matriz DAFO

De igual manera, se ha usado también herramientas de la prospectiva estratégica de la escuela francesa LIPSOR (Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation): el Análisis Estructural de Sistemas (MIC MAC) y el Juego de los Actores (MACTOR), se ha usado también el método Schwartz.

Se ha levantado información sobre la situación del inventario de recursos y productos turísticos de la Región Lambayeque

1.4.5. Métodos y procedimientos para la recolección de datos

En la presente investigación, se ha trabajado en tres fases, que son las siguientes:

Fase de gabinete:

Ha Comprendido la recopilación de la información sobre las variables en estudio, tanto a nivel bibliográfico como documental, se han revisado libros, tesis, artículos científicos, informes, archivo digital, y se confeccionaron los cuestionarios, igualmente, se analizaron factores internos y externos y se analizaron los inventarios de recursos y productos turísticos de la Región Lambayeque, esta labor se desarrolló de agosto 2017 a julio 2018

Fase de campo

En esta etapa, se ha continuado con la recolección de datos e información sobre las variables, se efectuaron las entrevistas con la aplicación del Método Delphi, se aplicó método MIC MAC y Método MACTOR se desarrolló la matriz DAFO matrices de escenarios futuros entre otras.

De igual manera se ha verificado en el terreno, la situación de los recursos y productos turísticos y los que puedan incorporarse al mercado turístico así como se recorrieron las rutas turísticas actuales. Esta fase se desarrolló en el segundo semestre del 2018

Fase de gabinete

Es la última etapa, hemos analizado e interpretado los datos acumulados tanto bibliográficamente como de campo y se ha elaborado el informe final. Esta fase se ejecutó de enero a junio del 2019.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del problema

El turismo, se ha convertido en una actividad que en los últimos años ha tenido importantes niveles de crecimiento en el mundo y se espera que en el futuro su desarrollo sostenible se incremente especialmente en ciertas zonas o países entre ellos el Perú. Este crecimiento deberá ser ordenado, planificado y con visión de futuro, por ello, siendo la Región Lambayeque rica en recursos turísticos que bien podrían convertirse en productos turísticos, se hace necesario estudiar el turismo bajo la óptica de la prospectiva estratégica para sentar las bases a largo plazo del desarrollo del turismo sostenible en la Región Lambayeque convirtiéndola en un destino turístico importante a nivel mundial.

Entre las investigaciones que tratan los temas de prospectiva estratégica y turismo sostenible, tenemos la de Ayuso (2003) quien señala como objetiva de su tesis “Crear o aumentar el entendimiento de la interpretación del concepto de turismo sostenible y la experiencia de su aplicación en el mundo empresarial. La investigación pretende evaluar el grado de éxito de las actuales políticas de turismo sostenible en España”, además de “estudiar el concepto teórico de turismo sostenible y su aplicación en políticas de turismo y medio ambiente”.

La autora adopta, como metodología de investigación un enfoque interdisciplinario que combina métodos cualitativos y cuantitativos”, dividiéndola en tres partes: teórica analítica, empírica analítica y la tercera parte, interpretativa, llegando a la conclusión que: “Debido al entendimiento fragmentado sobre los términos de desarrollo y turismo sostenible que muestran los empresarios hoteleros, es recomendable una formación o educación sobre estos conceptos en su sentido amplio: sus dimensiones ambientales, sociales y económicos”. Igualmente, recomienda que “los empresarios hoteleros implanten los instrumentos ambientales que tienen a su disposición de forma progresiva, para así facilitar el aprendizaje de las nuevas responsabilidades.

Un organismo internacional como el PNUD (2008), en un Libro-Informe señala la importancia de compartir los resultados de la investigación sobre las estrategias de turismo sustentable en la Reserva de Biosfera y sitios Ramsar de Argentina, realizada para facilitar el involucramiento de todos los actores con los principios del turismo sustentable, relatando los procedimientos tanto conceptuales como metodológicos llevados a cabo de modo que esta experiencia pueda servir a la vez de catalizador y de herramienta para la continuidad y replicación de nuevas experiencias.

En el citado Libro-informe se concluye, en la necesidad de seguir apoyando con asistencia técnica y financiera a este tipo de proyectos, en dónde la participación de la comunidad es muy importante, así como la necesidad de replicar esta experiencia en otros lugares, enriqueciendo las experiencias entre diferentes regiones. Finalmente concluye que la tarea de difusión de este tipo de proyectos es muy importante, asignando responsabilidades a la comunidad y organismos oficiales de turismo y ambiente que tienen como objetivo la preservación de los atractivos naturales y culturales de Argentina.

En esa misma dimensión, López (2004), ha tenido como objetivo en su investigación, la de analizar desde un punto de vista crítico la evolución del turismo y cuál ha sido su papel en los modelos de desarrollo, después de la segunda guerra mundial y analizar su importancia en la sociedad moderna a partir del concepto de desarrollo sostenible, analizando al turismo de masas a partir de las crisis ambientales de la década de los 60, examinando su impacto en el escenario internacional y nacional. El autor, llega a la conclusión que el turismo en una etapa de su desarrollo fue depredador de los recursos que ponía en valor, la falta de conocimiento de los límites del ambiente llevó a la actividad turística a deteriorar sus propios recursos, nos dice también que el concepto de desarrollo sostenible y el respeto de sus postulados hace que renazca la esperanza de un cambio positivo en el devenir de la humanidad, por último sostiene como conclusión que el Desarrollo sostenible en general así como el desarrollo turístico sostenible en particular, permitirán la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales y contribuirán a la calidad de vida de los diferentes colectivos sociales.

En la línea prospectiva, Marcela Prado (2012) considera como objetivo de la su investigación formular una propuesta prospectiva teniendo como base el desarrollo turístico sostenible del Municipio, que diseñe estrategias que contribuyan al desarrollo sostenible del destino turístico, considera además que es necesario definir bien la palabra sostenible, dado que en Latinoamérica se confunden los términos sostenible y sustentable. La autora, concluye en la elaboración del diseño prospectivo de acciones turístico sostenible para el Municipio de Palmira, estableciendo los objetivos estratégicos y específicos, traducidos a Programas, proyectos y metas, además sugiere desde el plano de la prospectiva turística para el Municipio de Palmira una serie de acciones en diversos campos: ambiental, económico, social, cultural, físico y político.

Los autores Córdova, Yenny, Minota (2015) consideran como objetivo en su investigación realizar un análisis prospectivo de mercadeo para el sector turismo en los municipios mencionados, que permita plantear estrategias de mercadeo para potenciar la región como destino turístico, analizando previamente las variables que afectan al turismo en la zona de estudio y estableciendo las estrategias de marketing que permitan alcanzar el posicionamiento como destino turístico de primer orden en Colombia. Señalan también, después de usar el método Delphi, como método de investigación y la escala Likert para la estructuración del cuestionario, llegaron a la conclusión que existen deficiencias estructurales en el sector turismo en la zona de estudio, reflejados en la falta de infraestructura, capacitación, demanda y oferta turística, mercadeo, seguridad y gestión de entidades públicas y privadas. Proponen además crear un corredor turístico Bahía Solano Nuqui y convertirlo en el primer destino ecoturístico de Colombia, posicionándolo en la comunidad internacional.

Por otro lado, los autores Güell, Moratoy Rodriguez(2005) consideran como objetivo de su investigación, identificar las nuevas exigencias de la demanda turística a nivel global en los próximos 10 años, así como analizar el impacto de la demanda turística sobre los elementos de la oferta del sistema turístico español pretende también detectar nuevas áreas de oportunidad para el

sector turístico y tienen como fin último que en base a los hallazgos de esta investigación se puedan formular estrategias que permitan el desarrollo del turismo. La metodología usada por los investigadores en el presente estudio ha sido el Diseño de Escenarios, el mismo que consta de cuatro fases secuenciales y descansa en un proceso continuo de participación y evaluación; llegando a las siguientes conclusiones: Se debe profundizar la investigación de mercados, además de valorarse la experiencia turística como motor de la demanda, la cadena de valor debe reconfigurarse y estabilizarse la cadena de valor del sector turismo, por otro lado, concluye que debe evaluarse el impacto real de las nuevas tecnologías en el turismo.

2.2. Base teórica conceptual

2.2.1 Prospectiva estratégica

2.2.1.1 Teoría de la utilidad esperada

Como todo lo que ocurre en el mundo de las ciencias sujeto a los cambios por nuevos descubrimientos e investigaciones, la teoría de la decisión se ha visto afectada por grandes cambios en las últimas décadas, especialmente lo referido a la toma de decisión individual, dada que la teoría de las decisiones se limitaba a las elecciones bajo condiciones de certeza, por tanto no había una opinión valedera en torno a las elecciones bajo incertidumbre.

Según manifiesta Vélez (2003), esta situación se revirtió en 1944 cuando Morgenstern y Von Neumann publicaron la Teoría de los Juegos y Comportamiento Económico, en dónde proponen axiomas o supuestos psicológicos para que los humanos tomen la decisión de elección bajo incertidumbre conocida como la Teoría de la utilidad esperada, en la que la persona decide sobre un complejo cálculo maximizador. El trabajo fue recibido con entusiasmo por los profesionales especialmente los economistas, la principal razón era porque se consideraba como teoría descriptiva la teoría de la utilidad esperada, poseía contenido empírico, lo

que permitió probarla de manera sistemática y controlada según lo señalan Marqués & Weisman (2011)

Esta teoría según Vélez (2003) señala, que para que la persona que decide pueda escoger una de las diferentes acciones deberá cumplir con ciertas situaciones que le posibilite elegir entre varias alternativas. Estas situaciones se les conoce como supuestos o axiomas, siendo las siguientes: Preferencia, transitividad, preferencia por la recompensa, continuidad, ordenamiento, sustitución y teorema de la existencia.

Vélez (2003) manifiesta que las suposiciones de la Teoría de la utilidad de *Von Neumann y Morgenstern* se centran en:

1. El individuo puede ordenar alternativas o las utilidades asociadas con ellas.
2. Puede establecer relaciones de transitividad en su ordenamiento preferencial.
3. Puede determinar pesos a - probabilidades- para comparar alternativas o las utilidades asociadas con ellas

Este autor señala, que al pasar los años, se evidenciaros limitaciones en esta teoría, porque al incorporar la función utilidad dentro del análisis de la teoría de la decisión, se debe ser muy cauto al separar este análisis de la apreciación que se tenga a cerca de las probabilidades, por otro lado, si se hace un estimado de la probabilidad, no se debe hacer caso de la preferencia que tenga por los resultados. Otro problema es la complejidad para tomar las decisiones, más aún cuando son varios problemas a la vez. Vélez (2003)

Los problemas mencionados no son los únicos, podemos señalar los siguientes:

Multiplicidad de objetivos: La teoría de la utilidad esperada es unidimensional, supone que hay un solo objetivo para la persona que toma la decisión y que esta se expresa en la variable dinero, pero cuando

se plantean alternativas donde interactúan más variables, el problema se complica.

Frente a todas estas circunstancias y con el devenir del tiempo y de las nuevas investigaciones, la teoría de las decisiones sigue desarrollándose, pero en el ambiente económico, social y de la planificación ha ido ganando terreno **la teoría de la prospectiva**, teoría que incorpora factores psicológicos y que para gran parte de los académicos de la economía es la mejor alternativa dentro de la teoría de la decisión.

2.2.1.2 Teoría de la prospectiva

La teoría de la prospectiva surge como consecuencia del desarrollo en el tema de la toma de decisiones, el mundo de la economía se estremeció cuando en el 2002 se otorgó el Premio Nobel de Economía al psicólogo Daniel Kahneman por su contribución al estudio del proceso de decisión que realizara con Amos Tversky

Podemos preguntarnos ¿cuál es el nuevo aporte o el cambio teórico que refleja el paso de la teoría de la utilidad esperada a la teoría de la prospectiva?

En la medida que las personas son decisores *intencionales*, sus elecciones no revelan un *rango* de preferencias bien definido: el mismo conjunto de elección señala dos órdenes distintas cuando las opciones se describen de manera distinta en términos de ganancias o pérdidas. En tal situación, podría argumentarse que *la utilidad en el sentido convencional ha dejado de ser válida en el dominio de los seres humanos* (y por ende, ya no es posible maximizarla). En un dominio en el cual la extensionalidad ha perdido validez, por tanto, el concepto de utilidad convencional era necesario su revisión.

Los Premios nobel Kahneman y Tversky llegaron a la conclusión que cuando la gente toma decisiones bajo riesgo presenta ciertas

características de irracionalidad, desarrollando su teoría prospectiva en la cual la utilidad beneficio o felicidad percibidos se asigna a las pérdidas o ganancias que recibiría el individuo y no a su riqueza neta después de haber tomado la decisión y en lugar de usar probabilidades, se utilizan pesos o ponderaciones de decisión.

Vélez (2003) manifiesta que tres factores críticos explican las actitudes hacia el riesgo. El primero dice que la “desutilidad” o infelicidad crece más que en forma proporcional con el tamaño de las pérdidas. Es decir, que la utilidad de una pérdida marginal decrece con su tamaño, o sea, si se pierde \$1 la infelicidad es mayor que la felicidad de ganar \$1. Puede ser sorprendente, pero la investigación de Kahneman y Tversky indican que la persona es adversa al riesgo cuando se trata de ganancias y propenso al riesgo cuando se trata de pérdidas. Esto se puede explicar porque el individuo asume riesgos para evitar pérdidas grandes. Es como si pensara “ya que puedo perder mucho, entonces asumamos este riesgo alto”.

El segundo factor tiene que ver con que el individuo aprecia más la posesión de un bien que la satisfacción de recibirlo. Es decir, la utilidad negativa que se percibe por perder algo, es mayor que la utilidad percibida por recibir ese mismo bien.

El tercer factor está ligado al hecho de la subestimación de las probabilidades altas y medianas, en comparación con sobreestimación de las probabilidades bajas. Este factor explica que una persona sea propensa al riesgo cuando las probabilidades de ganancias son muy pequeñas, como en el caso de una lotería y que tenga una propensión al riesgo moderada para altas probabilidades de pérdidas. Esto en contraste con una aversión al riesgo para probabilidades bajas de pérdidas, como por ejemplo, cuando se toma un seguro y actitud moderada de aversión para probabilidades altas de ganancias. Hay un efecto muy importante que se conoce como el efecto de contexto (*framing effect*), es decir uno ve el problema desde la perspectiva en que lo mire.

Ocurre porque el ser humano no tiene en cuenta valor absoluto de las pérdidas o las ganancias que se puedan obtener, sino su relación con un punto de referencia determinado. De manera que la decisión depende de cómo se exprese la presentación del problema. Y eso determina si un resultado se percibe como una pérdida o como una ganancia

La teoría prospectiva si permite comprender el efecto de contexto. Al respecto nos dice que la persona valora más una ganancia cierta que una ganancia probable aunque tengan igual valor esperado, lo contrario es cierto para la pérdida.

No cabe duda que estas nuevas apreciaciones de la teoría prospectiva permitirán tomar mejores decisiones o por lo menos comprender mejor el proceso de decisión.

Kahneman y Tverky (1987) sugieren que la teoría de la prospectiva debería de ampliarse en distintas direcciones si quiere dar cuenta de un mayor rango de problemas de decisión, la tarea está como reducir las opciones complejas, especialmente cuando existen alternativas compuestas, con el fin de hacerlas más simples y amigables para su mayor aplicación.

Si bien es cierto la teoría de la prospectiva tiene mayor aplicación en el ámbito monetario, el Premio Nobel de economía nos dice que esta teoría puede aplicarse a elecciones que impliquen otros aspectos, por ejemplo calidad de vida, o número de vidas que pueden salvarse o perderse debido a una decisión política Kahneman y Tverky (1987) no cabe duda que tendrá que tenerse en cuenta la ética en este juego de posibilidades dentro de la toma de decisiones, especialmente en las altas esferas del Gobierno Central y Regional.

2.2.1.3 Corrientes de la prospectiva

Para estudiar el futuro, existen dos corrientes importantes. La primera de gran influencia determinista, a la que se puede llamar corriente neo

determinista la que se basa en tomar al tiempo en forma unidireccional, pudiendo estudiar los fenómenos del pasado, revisar los cambios y las tendencias para proyectar lo que el futuro puede deparar, en esta corriente se ubica la proyección o prognosis, el forecasting (Corriente norteamericana) y luego el foresight (corriente francesa). La segunda corriente ve al futuro como una posibilidad multidireccional, esto permite tener la posibilidad de elegir y por tanto tomar decisiones para el futuro, a esta corriente se le conoce con el nombre de voluntarismo. En la segunda corriente encontramos la prospectiva, materia de estudio de esta investigación.

El Forecasting fue la primera herramienta para pronosticar el futuro, de origen estadounidense y conocida como “determinista”, se caracteriza por su manera práctica de reconocer la realidad. En su origen estuvieron centrados en el manejo de las leyes matemáticas de probabilidad con el objetivo de reconocer la ocurrencia de eventos en el futuro. Sin embargo, la fuerza predictiva de forecasting está cada vez evolucionando más hacia la construcción de los fenómenos y se están abandonando las funciones predictivas de las probabilidades según afirma Mojica (2006)

En un importante artículo Mojica (2006) señala que el forecasting o enfoque de “pronóstico” está ligado a lo probable y que el espíritu de lo posible es parte de la filosofía de la escuela francesa de prospectiva.

Diferenciar entre lo posible y probable es fundamental para entender el espíritu de la prospectiva estratégica, ya que muy a menudo estos términos tienden a confundirse especialmente en el idioma español, dado que el Diccionario de la Real Academia, define lo posible como “lo que puede suceder” y, cuando aborda la definición de “probable”, señala: “dícese de aquello que hay buenas razones para creer que se verificará o sucederá”; afortunadamente, en matemáticas estas “buenas razones” están respaldadas por una medición numérica, de modo que allí lo “probable” es precisado en una escala porcentual ubicada entre los

intervalos 0 y 1 o 0 y 100 y de esta manera el significado de posible y probable comienza a distanciarse, según lo aclara Mojica (2006).

El Diccionario Webster define al pronóstico (forecasting) como «un cálculo o una predicción sobre algún evento que es el resultado de un estudio racional y un análisis de datos pertinentes». Se basa en las tendencias observadas en el pasado y en una proyección histórica de las variables hacia el futuro mediante herramientas matemáticas o estadísticas sustentadas en algunas hipótesis o supuestos de inicio. Señala Indacochea (2016)

En el pronóstico se ve el futuro y la realidad en forma lineal, como si fuese uno solo, resultado de la continuidad en la tendencia observada en el pasado. Es el que se usó en los modelos econométricos para elaborar sus previsiones y, así, poder simular el futuro.

Miklos et al. (2008) citado por Indacochea (2016) Señalaron que «bajo el procedimiento de la extrapolación las mismas cosas cambiarán siempre de la misma manera, al mismo ritmo y en el mismo sentido», con lo cual el futuro es la simple continuidad del pasado. Es lo que ocurre con el planeamiento estratégico cuando se elabora a partir de datos históricos, manteniendo la estructura base o de partida constante a través del tiempo. Lo cual en esencia constituye una contradicción con el concepto mismo de lo que es la estrategia empresarial, la cual es la búsqueda de nuevas posiciones en el mercado con el fin de lograr ventajas competitivas.

Van Vught (1987) citado por Indacochea (2016) criticó los métodos de pronóstico porque:

- Hay un falso continuismo: no siempre el futuro es la continuidad del pasado.
- Existe ignorancia teórica: los pronósticos se desarrollan sin una base teórica que pueda predecir el futuro.
- Se parte de una confirmación engañosa: los pronósticos se elaboran sobre aquello que se cree tiene mayor probabilidad de ocurrir, mas no es cierto que siempre suceda lo más probable.

- Hay una intuición peligrosa: puesto que la intuición empleada en los pronósticos es muchas veces subjetiva.
- Existe determinismo científico: se parte de la idea de que gran cantidad de números e información pueden determinar mejor las cosas a futuro.

La prospectiva estratégica, que constituye la escuela francesa, surge, en París, a finales de la década de los cincuentas. Al respecto, es necesario subrayar dos hechos: la reinvención del término prospectiva por Gastón Berger en un artículo aparecido en la “Revue de Deux Mondes” (nº 3, 1957) y la propuesta de los futuros posibles o “futuribles” por Bertrand de Jouvenel citado por Mojica (2006).

Mojica (2006) señala que la prospectiva se puede definir como una disciplina que tiene como objeto el análisis del futuro, “tiempo al cual no hemos llegado todavía”, en palabras del Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, tiempo que nos puede reservar sorpresas si permitimos simplemente que ocurra por la fuerza de los acontecimientos, pero que podría realizarse de acuerdo con nuestros intereses si tomamos la decisión de moldearlo desde ahora. De esta manera, tomamos en nuestras manos la incertidumbre de los acontecimientos administrándolos para nuestra conveniencia y a la medida de nuestras fuerzas.

A esta corriente que analiza el futuro, también llamada la corriente porque sus padres fundadores fueron franceses. Desde Gastón Berger quien la bautizó como “prospectiva”, pasando por Bertrand de Jouvenel quien aportó el concepto de los futuros posibles o “futuribles”, hasta Michel Godet quien le dio un modelo, un método y una base matemática. Hoy en día, estos conceptos han dado pasos adelante con los trabajos de la profesora Eleonora Mansini y su enfoque de “previsión humana y social”, en la Universidad Gregoriana de Roma; lo mismo que los desarrollos del “foresight” británico, en la Universidad de Manchester.

El futuro es visto, en consecuencia, como una realidad lineal que proviene del pasado y nos da indicios de su paso por el presente; en cambio para

la prospectiva, no existe uno sino muchos futuros. Por lo tanto, este planteamiento desconoce la linealidad como criterio para leer la realidad y adopta una percepción múltiple de ésta. Y al no privilegiar la percepción del futuro como una realidad única, necesariamente acepta la posibilidad de que allí ocurran múltiples situaciones, ya sea como evolución del presente, o ya sea como ruptura de éste, termina afirmando el estudioso de la prospectiva Mojica (2006).

Para Michel Godet (1993) La prospectiva no contempla el futuro en la única prolongación del pasado, porque el futuro está abierto ante la vista de múltiples actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros. Por tanto, el futuro no ha de contemplarse como una línea única y predeterminada en la prolongación del pasado: el futuro es múltiple e indeterminado. La pluralidad del futuro y los grados de libertad de la acción humana se explican mutuamente: el futuro no está escrito, está por hacer.

A esta corriente también se le conoce como escuela “voluntarista”, porque prima la elección de nuestro futuro, elección que es un acto de voluntad del hombre. El hombre es el actor social y por tanto el sujeto de la construcción del futuro, a pesar de sus limitaciones que determinan el grado de poder que cuenta.

Para Mojica (2006) el objeto de la prospectiva es el futuro. Explorable o construible. Pero también dominable en la medida en que lo permita el poder que puede ejercer el hombre como “actor social”. Dentro de la teoría prospectiva, no nos interesa el hombre particular sino los seres humanos agrupados en colectivos que podríamos llamar “actores sociales”. Teóricamente los actores sociales se pueden agrupar en cuatro familias:

- El estado.
- Los medios de producción de bienes y de servicios.
- La academia.
- La sociedad civil.

Cada uno de ellos obra siempre en defensa de sus intereses y para ello se sirve del grado de poder con que cada uno cuenta. El futuro puede ser explorable o construible. El futuro explorable está conformado por los futuros posibles o “futuribles”. Es el terreno de la anticipación, es decir, de aquello que podría ocurrir dentro del ámbito de

la conjetura que es el mundo de lo imaginario que excluye la fantasía porque esta última nos aleja de la realidad.

Mojica (20016) afirma que el “forecasting” fue diseñado para pronosticar y la prospectiva para construir, pero no obstante las diferencias que las separan, esta última cumple mejor su función cuando se apoya en el manejo de las probabilidades. El hecho de que la una trate de avizorar el futuro y la otra se encause por colocar los medios necesarios para construirlo, ha llevado a denominarlas metafóricamente, al “forecasting” “ciencia del futuro” y a la prospectiva “ciencia de la esperanza”. Algunos también la denominaron “ciencia del cambio”, definición que aunque igualmente metafórica, señala una de las funciones más difíciles pero más atractivas de la prospectiva, cual es, el ser generadora de cambios.

La prospectiva desea ayudarnos a salir de las cuatro paredes del corto plazo y, de esta manera, hacer del futuro una ventaja competitiva que nos lleve a ser exitosos, como persona, como organización, como región y como país. En esto consiste la vida, “decidirnos por la vida es optar por el futuro”, como lo expresaba sabiamente Simone de Beauvoir: “sin este acicate que nos proyecta siempre hacia adelante, no seríamos nada más que un poco de moho esparcido sobre la faz de la tierra”, según lo señala con mucha convicción Mojica (2006).

2.2.1.4 El método de la prospectiva

La Prospectiva es una disciplina relativamente nueva, el concepto es introducido en la década del 50 por el ilustre pensador francés Gaston Berger, fundador del Centro Internacional de Prospectiva en 1957, por lo que se le considera uno de los pioneros de esta corriente del pensamiento, Gastón Berger define a la prospectiva como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”, esto supone estudiar las variables que afectan el futuro, sentando las bases para trabajar en el presente. Berger estaba convencido y repetía que mediante la prospectiva se debía “observar lejos, y profundamente, pensar en el hombre y asumir

riesgos” Estos textos podemos apreciarlos gracias al trabajo de recopilación efectuado por Philippe Durance en “De la prospective, Textes fondamentaux de la prospective française. 1955-1966.”(Durance, 2007) citado por Astigarraga (2016)

Bertrand de Jouvenel, también de nacionalidad francesa es considerado también como pionero de esta disciplina, su aporte es haber introducido los conceptos de los futuros posibles o “futuribles”, es decir el futuro se concibe como una realidad múltiple como lo señala Jouvenel (1964) citado por Astigarraga (2016). En esta concepción, para la prospectiva existen los futuros, muchas veces en la imaginación del investigador del futuro, los cuales primero lo imagina y luego lo analizan, para encontrar y escoger el más adecuado para su construcción desde el presente.

La prospectiva, puede conceptualizarse como un proceso intelectual mediante el cual tratamos de representar lo que podría suceder, estamos hablando de los “futuros posibles” pero lo importante es que podemos considerar nuestros sueños, nuestros proyectos que quisiéramos sucedieran en el futuro. Esta perspectiva es lo que se llama “futuro deseado” o “escenario deseado”, otros autores lo llaman “futuro apuesta” o “escenario apuesta” siempre referidos a un país, región, sector, organización o empresa.

En tal sentido, la prospectiva no predice el futuro, este no es su objetivo, por lo menos en la línea de Jouvenel y Berger, que contrarios a la corriente determinista, afirman que el futuro no está determinado ni escrito en ninguna parte y que lo que pretende la prospectiva es tratar de avizorar y construir el futuro pero trabajando desde el presente, es aquí donde se sientan las bases para coligar la prospectiva con la estrategia y la planificación estratégica pública y privada.

La prospectiva, para algunos estudiosos es ciencia para otros una metodología, lo cierto es que usa métodos y procedimientos establecidos cuya finalidad es reducir los niveles de incertidumbre respecto al porvenir,

procedimientos cuantitativos y cualitativos basados fundamentalmente en el conocimiento de los expertos en un determinado tema.

No hay consenso respecto de sí la prospectiva es una ciencia (Serra, 2004) citado por Fundación Eduardo Frei (2005) ¿Cómo puede existir una ciencia que no tiene objeto? Para muchos la respuesta es simple: no puede, el futuro no existe, y por definición no puede existir, ya que en el momento en que se concreta deja de serlo. El futuro es un concepto mental, un constructo social, por tanto, la prospectiva puede aspirar a ser una disciplina humanística, como la filosofía, por ejemplo, pero no una ciencia. Siendo ello cierto, hay matices, pues parte de esa crítica se puede extender también a la mayoría de las ciencias sociales. A modo de ejemplo la historia acepta que su objeto, es el pasado, el que ya no existe, pero no impide que la historia analice documentos, restos y registros que han llegado hasta hoy. Por lo tanto el criterio del objeto no puede ser determinante.

En segundo lugar, la pretensión de cientificidad de la prospectiva se relaciona más con su empeño en estudiar el futuro mediante el método científico que con el estricto cumplimiento de los criterios para merecer el calificativo de ciencia.

Ciertamente el futuro no existe, pero se tiene alguna información sobre él. Se sabe el carácter cíclico de muchos fenómenos. Se puede proyectar informaciones pasadas y/o presentes en el futuro (extrapolación de tendencias), cuyo caso más obvio son las previsiones demográficas. Por último están los propios proyectos, esperanzas y temores, que guían la actividad presente; son nuestras imágenes de futuro, todos las tenemos y la prospectiva las estudia, clasifica y procesa. Son el verdadero objeto de estudio de la prospectiva de forma análoga a lo que son los vestigios históricos para la historia. Para zanjar el asunto de la cientificidad se puede decir que, si bien la prospectiva carece de objeto real, dispone de objetos que le permiten emprender el estudio de los futuros posibles con

el rigor y la sistemática que se suponen en la ciencia (Serra, 2004) citado por Fundación Eduardo Frei (2005).

El hombre a través del tiempo, siempre ha querido anticiparse al futuro, unas veces usando el oráculo y las profecías, otras usando modernos sistemas cuánticos, hasta llegar a la tecnología, al servicio de las agencias de inteligencia militar y privada, muchas de ellas sacadas de la misma ficción del hombre. Este interés se fundamenta en el deseo de vivir en un mundo cada vez mejor, más justo, equitativo e incluyente, que tenga como fin el bien común.

Pero, ¿Se puede predecir el futuro? Como algunos futurólogos lo afirman, Michel Godet (1993) es bastante duro con los futurólogos, él opina que quienes pretendan predecir o prever el futuro no pasan de ser unos impostores, por cuanto en ninguna parte está escrito el futuro y que éste está por hacer, si fuera el futuro totalmente predecible y cierto, sencillamente el presente sería aburrido e insípido, porque la certidumbre significa la muerte.

“El futuro es la razón del ser del presente” nos dice bellamente Gastón Berger y lo aclara Godet (1993) en el sentido que el futuro no sólo está explicado por el pasado, sino también por la imagen del futuro que se imprime en el presente.

La única manera de darle vida al presente es pensar y contemplar el futuro. Lo que condiciona el presente, afirma Godet (1993) es la imagen que uno se hace equivocado o no del futuro; y esto se demuestra cuando se interroga a los actores sobre su visión de futuro, lo revelador es que la respuesta es en base a su comportamiento estratégico, aunque nos parezca una visión con error de perspectiva, pero debemos respetar.

Se dice que el futuro es incierto, pero es tan incierto como el pasado, a lo que habría que agregar que el futuro y el pasado es incierto y múltiple, por tanto vale la pena hablar de un abanico de futuros posibles, la historia

misma, si bien es cierto el hecho es uno, pero su interpretación es múltiple. El ejemplo más concreto es el descubrimiento de una tumba pre Inca, los arqueólogos e historiadores tendrán diversas opiniones sobre un hecho real.

Por tanto, la prospectiva tiene mucho de reflexión, imaginación pero también de un profundo conocimiento de la realidad, con ello, podemos actuar en el presente con la luz de los futuros posibles. En esta línea Godet (1993) señala que las sociedades modernas tienen que anticiparse a los efectos de dos factores:

La aceleración del cambio técnico, económico y social requiere una visión a largo plazo, ya que como afirma Gastón Berger, “cuanto más aprisa se va, más lejos deben iluminar los faros” y Los factores de inercia relacionados con las estructuras y con los comportamientos exigen sembrar hoy para cosechar mañana.

Esto implica darle a la prospectiva el papel importante que tiene para analizar el futuro, por supuesto, depende como nuestros dirigentes nacionales, regionales, municipales o de la empresa privada quieran ver al futuro. Al respecto Godet (1993) nos dice que: “frente al futuro de una manera muy simplista y gráfica, pueden identificarse cuatro actitudes tipo en los dirigentes: la del avestruz (pasividad), la del bombero (reactividad), la del asegurador (preactividad) y la del conspirador (proactividad). La actitud del avestruz consiste en renunciar a ver el mundo tal como es hasta que los cambios se imponen, a veces con toda su dureza. La del bombero es menos pasiva y consiste en esperar a que se declare el fuego para combatirlo. La experiencia demuestra que es una política muy arriesgada.

Nuestra preferencia se inclina, naturalmente, hacia la vigilancia preactiva del asegurador y la proactiva del conspirador, es decir, hacia la anticipación de las amenazas y oportunidades que se anuncian en el horizonte con el fin de corregir la ruta sin por ello abandonar el rumbo”.

Podemos apreciar que Godet va uniendo magistralmente los conceptos de la planificación estratégica con la prospectiva y que el futuro, lo vemos como un territorio lejano lleno de incertidumbre, donde muchos hombres no quieren llegar, y los menos, más aventurados por cierto quieren dominar, con la esperanza de hacer sus sueños realidad, pero no son sólo sueños, pues tienen los pies en la tierra, para ello, cuentan con una poderosa herramienta que se conoce como la planificación prospectiva estratégica.

2.2.1.5 Prospectiva estratégica

A través del tiempo tres conceptos se han ido uniendo para formar un trípode que se está convirtiendo en la base de un nuevo enfoque sobre el futuro. Estos tres conceptos son: la prospectiva, estrategia y planificación

Pero, en estos años de globalización y modernidad ¿es necesario planificar?, ¿no resulta un término desfasado y anticuado? Cuando vemos que las economías que usaron la planificación centralizada han fracasado, sin embargo en el mundo moderno las grandes corporaciones y los estados desarrollados vuelven sus miradas hacia la aplicación de la planificación; por supuesto que la de ahora es una planificación completamente diferente a la de décadas pasadas, la planificación actual es más flexible y fundamentalmente estratégica, adaptable a los cambios para provechar las oportunidades y evitar las amenazas que asechan.

Dentro del campo de la planificación, una de las corrientes más innovadoras, es el de la prospectiva, también llamada previsión humana y social, la misma que está siendo aplicada en los países de alto desarrollo y en los últimos años en países de América Latina. La prospectiva, prospective en lengua francesa, foresight en lengua inglesa, se define como un proceso de anticipación y exploración de la opinión de expertos provenientes de diversos sectores en forma estructurada, participativa, y sinérgica para construir visiones

estratégicas del acontecer humano, teniendo como escenario un país, un territorio un sector económico o una empresa pública o privada, como lo señala Medina y Obregón (2006) citado por Rovira et.al (2008)

Según lo señala Martín (1998) citado por Rovira et.al (2008) la OCDE, define la prospectiva como “el conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar los eventos tendencias emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales”.

Otro concepto importante es el del Instituto de Prospectiva Estratégica define la prospectiva como “una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”. Rovira et. al (2008)

Para Michel Godet (2007) los términos de prospectiva, estrategia y planificación están íntimamente ligados, cada uno de ellos, lleva al otro y se mezclan entre sí, por ellos en estos tiempos se habla de planificación estratégica y de prospectiva estratégica.

Prospectiva estratégica en el Perú.

En nuestro país, a partir del año 2014 empieza un cambio de enfoque respecto al planeamiento por parte de CEPLAN, emitiéndose la Directiva N° 001-2014-CEPLAN “Directiva General del proceso de Planeamiento Estratégico-Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico”, con un claro enfoque prospectivo, la cual señala que el proceso de planeamiento estratégico consta de cuatro fases: Fase del

Análisis Prospectivo, Fase estratégica, Fase institucional y Fase de seguimiento.

Como complemento a la Directiva en mención se han emitido Guías metodológicas para cada fase con el objetivo de elaborar los Planes estratégicos sectoriales multianuales y Planes Especiales Multisectoriales bajo el enfoque prospectivo del planeamiento estratégico, pretendiendo asegurar coherencia y consistencia en el tiempo de las políticas públicas mediante el análisis de tendencias, eventos de futuro, escenarios, entre otros, de igual manera, provee a los actores políticos y la sociedad organizada una visión compartida del futuro, como lo señala en su presentación la Guía metodológica de la Fase de Análisis Prospectivo para Sectores (2016).

Prospectiva estratégica en la Región Lambayeque.

A nivel regional, ha empezado un proceso de planificación con enfoque prospectivo. En Lambayeque por ejemplo, en base a las Directivas del CEPLAN, desde el 2015 el Gobierno Regional viene desarrollando un proceso participativo de planeamiento estratégico habiendo elaborado el documento "Prospectiva territorial de Lambayeque al 2030" (2017) y en esa misma línea el Gobierno Regional ha publicado el Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2030 (2018), lamentablemente este Plan no incluye un solo Objetivo estratégico para el sector turismo para los próximos 30 años.

En el sector Turismo, tenemos a nivel nacional como documento base el Plan Estratégico Nacional de Turismo al 2025 PENTUR (2015), el mismo que comprende 4 grandes pilares, 19 componentes comprendidos en los pilares estratégicos; así como las 75 líneas de acción generales. Cabe mencionar que el PENTUR tiene un soporte fundamental en 7 indicadores generales y 34 indicadores específicos que permitirán monitorear el desempeño del sector turismo. Este

PENTUR no ha sido elaborado bajo el enfoque prospectivo propuesto por CEPLAN,

Sin embargo en julio del año 2016 se desarrolló en Chiclayo el Curso Taller “Planeamiento Estratégico Sectorial según la metodología del CEPLAN” con asistencia de actores vinculados al turismo de los sectores público y privado con la finalidad de elaborar el PERTUR con enfoque prospectivo, a diciembre 2018 no hubo resultados. El último PERTUR de la Región Lambayeque 2010-2020 fue elaborado en setiembre del 2010, el que ha devenido en obsoleto.

En agosto 2018 el MINCETUR ha elaborado y publicado la “Guía para la elaboración del Plan estratégico Regional de Turismo, PERTUR” el cual está alineado al PENTUR, pero no está elaborado con la metodología prospectiva propuesta por CEPLAN.

Esta guía propone una secuencia de cuatro (04) fases: i) diseño del entorno institucional, ii) diagnóstico del turismo en la región, iii) análisis estratégico; y, iv) además permite la elaboración del plan de acción de turismo, las cuales deben desarrollarse a través de un proceso participativo con enfoque multisectorial, que incluye la realización de talleres descentralizados, visitas de campo y entrevistas, mediante la aplicación de instrumentos y herramientas para el levantamiento de datos e información, que permitan realizar un análisis adecuado de la situación del turismo en la región, para una eficiente toma de decisiones, así lo propone la Guía para la elaboración del Plan estratégico Regional de Turismo, PERTUR. MINCETUR (2018)

En enero de 2019 se ha nombrado un nuevo gerente para la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo, han pasado cuatro meses y no se convoca al Concejo Regional de Turismo (CRT).

En el 10 de Junio del 2019 el Ministro de Comercio Exterior y turismo arribó a Chiclayo a presentar el PERTUR al 2025. A la fecha aún el documento no es colgado en la página Web del MINCETUR.

2.2.2 Turismo

A pesar del tiempo transcurrido y de los efectos evidentes del turismo, aún hay contradicciones sobre el significado del concepto y sobre su rigurosidad científica propiciando diversas opiniones al respecto, entre ellas Muñoz de Escalona (1992) afirma que “ El turismo es un concepto impreciso y un concepto impreciso no es científico ni puede utilizarse como fundamento para desarrollar una disciplina científica, estatus al que aspira la doctrina del turismo, pero al que no ha llegado todavía en nuestra opinión”

Diversos estudiosos, entre ellos, Bull (1994) Hernández (1995), citado de Goded (1998) opinan que el concepto “turista” es ambiguo y se fundamentan en el carácter interdisciplinario del fenómeno turístico, señalando al turismo como una de las pocas actividades humanas capaces de dar lugar a investigaciones en campos tan variados como la economía, la geografía la ecología, la psicología, la ciencias políticas y las ciencias empresariales, es este su talón de Aquiles, dado que cada una de estas disciplinas adoptará un enfoque particular sobre el papel del turismo, no necesariamente compatible con el interés de las demás ciencias, aunque esta característica multidisciplinaria podría ser también su mejor atractivo.

Por tanto, consideramos importante iniciar el estudio precisando algunos conceptos y definiendo algunas características propias del turismo, analizando éste desde una óptica principalmente económica.

El turismo es una ruptura con lo habitual con lo cotidiano, como lo señala Jafari (1989) quien ha dado origen a la teoría que lleva su nombre, para este autor, hay una serie de motivaciones para huir del espacio cotidiano que está impregnado por factores físicos,

personales, culturales y profesionales que llevan al hombre de la ciudad a la búsqueda de un escape al ocio, a la recuperación física y mental, al reencuentro con amigos y parientes, a la contemplación de la naturaleza, al rejuvenecimiento espiritual; de tal manera que se produce un proceso de liberalización mediante el cual el individuo pasa a la categoría de turista, éste se libera de las restricciones que le impone la ciudad, su centro de trabajo y la sociedad en su conjunto.

Según el autor, el turista entra a un mundo de lo no corriente y asume un nuevo estilo de vida; todo ello acompañado de un nuevo escenario, que es el mundo nuevo en donde le toca actuar al turista, con reglamentos y normas completamente distintas a los que está acostumbrado, aquí el turista se desconecta de sus principales ocupaciones y preocupaciones, en algunos casos llega a exigir que no haya aparatos de TV y hasta periódicos.

Podemos señalar entonces, que el turismo es la realización de un sueño, de un mito que la persona guarda en su interior por que guarda la esperanza que el turismo le va a proporcionar estabilidad y libertad y en un mundo como en el que vivimos se precisa de esta creencia emancipadora.

En esta misma línea, Mills (1961) citado por Lopes (2002) analiza los grandes cambios producidos a mediados del siglo XX, especialmente en el efecto del acceso de las grandes masas al ocio, pasando de una ética del trabajo a una del ocio, de tal modo que el trabajo se convirtió en un medio para gozar del ocio. Frente a la concepción de que el trabajo es una carga y atadura para las gentes, Mills presenta al ocio como una acción liberadora.

Es necesario señalar que frente a estas concepciones positivistas sobre el ocio y el turismo, se contraponen los integrantes de la Escuela de Frankfurt, de clara tradición marxista, entre ellos Souza (1994) citado por Lopes (2002) para quien el consumo del ocio cumple

una función principal en el proceso de alienación, convirtiéndose en una herramienta de la ideología capitalista.

Resumiendo, podemos afirmar que el ocio es una consecuencia del sistema social, como producto del desarrollo industrial y tecnológico de las organizaciones y de la civilización moderna, por tanto, el turismo es una parte del ocio ya que implica una ruptura con lo cotidiano, los viajes que realizan los turistas, significan un escape de su realidad y un arribo hacia la libertad, sin embargo esta actividad sigue condicionada por estructuras económicas, sociales, políticas y medioambientales.

Vistas estas concepciones sobre el ocio, podemos arribar a algunos conceptos de turismo, para ello es necesario tener en cuenta sus componentes fundamentales, entre ellos: las personas, los servicios, los atractivos, el transporte y la información.

En esta línea, Lanquar (1985) citado por Lopes (2002) al definir al turismo incluye el viaje y la migración, Sin embargo señala que el objetivo de un viaje turístico es el placer o el recreo. Jiménez (1968) citado por Lopes (2002) refuerza la óptica placentera de Lanquar al considerar al Turismo como un hecho social de desplazamiento para el recreo y el descanso. El turismo es el viaje de ocio donde se consume ciertos servicios, en donde el turista es el sujeto que realiza la acción social de viajar, y el turismo la estructura de interrelaciones entre los distintos elementos que lo conforman.

Jafari (1977) citado por Lopes (2002) se aleja un poco de la concepción anterior de tener al turista como centro y más bien considera los elementos que deben ser objeto de estudio por los investigadores del turismo y engloba en su definición no sólo al sujeto que se desplaza sino también a la industria turística y sus impactos, de ahí que Jafari afirma que *“Turismo es el estudio del hombre fuera de su hábitat usual, de la industria que responde a sus necesidades y*

de los impactos que ambos tienen en los ámbitos sociocultural, económico y medio ambiental del espacio receptivo”

Una definición más cabal pero en línea similar es presentada por Donaire (1966) citado por Lopes (2002) quien define al Turismo como: “El conjunto de experiencias y actividades desarrolladas por individuos que se desplazan temporalmente hacia un espacio considerado no cotidiano, por razones esencialmente recreativas, así como las diversas formas económicas que pretenden rentabilizar este desplazamiento”

El mismo autor, señala que el turismo es, al mismo tiempo, un fenómeno dinámico (el viaje) y fenómeno estático (el lugar) el turismo es una actividad de masas y puede ser una experiencia individual, un factor de destrucción paisajista y una vía de preservación y rehabilitación de espacios naturales.

Igualmente autores como Burkart Y medilk (1981) citados por Arturo Crosby & Adela Moreda (1996) señalan que “El turismo son los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia de esos destinos”, de igual manera Mathiesony Wall (1982) citados por Crosby & Moreda (1996) en la misma línea que los anteriores, definen al turismo como “El movimiento temporal de la gente, por períodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, las actividades emprendidas durante la estancia y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas”

El turismo es considerado también como la industria sin chimeneas, un sector económico, una experiencia con sabor a hedonismo, una forma de alienación mental.

El turismo, tienen muchas perspectivas de donde se le puede ver, que van desde aquellas que toman en cuenta el sujeto y sus motivaciones de desplazamiento pasando por los elementos comprometidos en las actividades turísticas hasta los aspectos involucrados en su desarrollo.

Como podemos apreciar, el turismo tiene diversas definiciones, dependiendo de la orientación de los investigadores e incluso del tiempo mismo, ya que al evolucionar el fenómeno turístico, los conceptos han ido variando, esto ha originado que a nivel mundial se pretenda dar un concepto oficial sobre el turismo.

El Comité de expertos en Materia de Estadística de la Sociedad de Naciones (1937) emite el primer informe, en donde contenía una aproximación a la definición de turista, con la finalidad de que existiera uniformidad en las estadísticas que permitiera tener mejores bases para el análisis y la información, señalando que turista era “Toda persona que se desplaza por una duración de al menos veinticuatro horas a un país distinto de aquel en que tiene su residencia habitual”; este concepto es ratificado por la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo, en su Asamblea General realizado en Dublín, Irlanda en el año 1950, acordando además considerar como turistas a los jóvenes y estudiantes.

Posteriormente, en el año 1963 se realizó la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Turismo y los viajes internacionales en la ciudad de Roma, organizado por la organización la UIOOT, hoy Organización Mundial del Turismo (OMT) señalando que turismo “Es la suma de relaciones y servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntaria, no motivada por razones de negocios o profesionales” Esta definición comprendía términos como turista, descanso y negocios.

El turismo fue adquiriendo tal importancia, que el Santo Padre Juan Pablo II, en su Visita Pastoral a Madrid, visitó a la OMT en el año 1982, en donde pidió la necesidad de favorecer un salto de calidad del turismo y que su desarrollo no esté motivado por simples motivaciones económicas, descuidando su aspecto cultural, y el debido respeto a la ecología, o por la simple tendencia de matar el tiempo, cuando más bien, el turismo debe ser una pausa reparadora de las fuerzas sicofísicas gastadas en el trabajo.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define al turismo como las “actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”. Distintos al de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado. Estos viajes pueden realizarse dentro del propio país de residencia, con lo cual se configura un desplazamiento de turismo interno; o hacia el extranjero, lo cual se concibe como turismo internacional.

La OMT, conceptualiza al turismo como un *fenómeno social* que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud – se trasladan desde su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen una actividad lucrativa o remunerada, generando múltiples relaciones de importancia social, económica y cultural en el lugar visitado, así como implicancias de carácter ambiental.

En el año 1991 la OMT acordó, con ocasión de la celebración de la Conferencia de Ottawa, una serie de recomendaciones sobre Estadísticas de Turismo, las mismas que fueron posteriormente aprobadas por la Comisión de Estadísticas de las Naciones Unidas en el año 1993.

En tales recomendaciones se incluyen las definiciones de las distintas formas o clases de turismo a escala internacional. OMT (1994) tomado de Goded (1998)

Turismo interno: El de los residentes del país dado, que viajan únicamente dentro de este mismo país;

Turismo receptor: El de los no residentes que viajan dentro del país dado;

Turismo emisor: El de los residentes del país dado, que viajan a otro país.

Estas tres formas básicas de turismo pueden combinarse de diversas maneras,

La OMT, que es el Organismo que regula el turismo mundial, señala cuáles son los viajeros internacionales que no deben ser incluidos en las estadísticas del turismo, entre estos se encuentran, los trabajadores fronterizos o los refugiados. Los viajeros que sí deben comprenderse en la sumatoria de los flujos turísticos, se les denomina “visitantes”, concepto básico para el conjunto de la información estadística del turismo.

Los *visitantes*, a su vez, se dividen en *turistas*, que son los que pernoctan y los *visitantes de día* o también llamados excursionistas.

2.2.2.1 Turismo sostenible

El turismo se ha convertido en la fuente primaria de ingresos para muchas comunidades locales en los destinos turísticos. En algunos países es la industria más grande que genera la mayor cantidad de divisas como los casos de México o Tailandia. La mayoría de los destinos turísticos están ubicados en áreas de costa, sierra o selva, y por tanto, están expuestos a desastres naturales que pueden tener

impactos serios a largo plazo sobre las comunidades locales al amenazar el destino, sus recursos turísticos y su fuente de empleo. Estos desastres a los destinos turísticos pueden ser causados por el hombre afectando el flujo turístico de toda una región o país, causando grandes pérdidas económicas.

El turismo, en décadas pasadas era considerado una industria orientada a los turistas, al servicio y la hospitalidad, este enfoque ha cambiado a través del tiempo, ahora se orienta hacia la concepción del desarrollo sostenible del turismo, el mismo que ya no sólo considera a los turistas sino que integra nuevos conceptos como sostenibilidad cultural, social, económica, ecológica de las comunidades receptoras y de los recursos del turismo, por ello es necesario definir el nuevo concepto de turismo sostenible.

El turismo como actividad humana está íntimamente relacionada con el medio ambiente, ya que necesita de los recursos naturales y de un entorno natural atractivo para su desarrollo, por tanto, la conservación del medio ambiente ha dejado de ser un factor limitante al desarrollo para convertirse en un elemento clave de competitividad.

La actividad turística en el mundo atraviesa por transformaciones muy profundas, incluso replanteando sus objetivos y alcances para adaptarse a los cambios que ha producido el fenómeno de la globalización, Lo evidente es que el turismo en este último cuarto de siglo ha crecido de manera vertiginosa, este crecimiento ha sido impulsado por el crecimiento de los ingresos personales de la gente de los países desarrollados y de un mayor tiempo disponible de ocio de esta personas, estos hechos han generado una fuerte demanda por nuevos servicios turísticos.

El turismo es la actividad económica que en su accionar compromete y hace participar a muchos sectores e instituciones de la comunidad, en donde resulta que la protección del medio ambiente es parte importante

de su propio desarrollo, un turismo sin planificación territorial y por ende medio ambiental pone en alto riesgo su propio desarrollo, perjudicando a turistas, empresas dedicadas al sector y a las propias poblaciones receptoras, por el papel ambivalente que el turismo implica, por un lado contribuyendo positivamente al desarrollo socioeconómico y cultural mientras al mismo tiempo puede conllevar a la degradación del medio ambiente y la pérdida de la identidad local. Carranza (2002).

Hay muchos ejemplos en el mundo, en donde el turismo y la operatividad turística ha sido la causa de la pérdida de tierras agrícolas, la destrucción de playas, contaminación de vías acuáticas y cambios negativos ecológicos importantes; en varios casos, los pobladores locales han tenido que pagar el alto precio del turismo, empezando por el desplazamiento de las comunidades nativas, el cambio de vida, tradiciones y cultura no cuenta ante el avance arrollador y no planificado de las actividades turísticas.

Justamente el turismo sostenible surge para contrarrestar esta tendencia negativa.

2.2.2.2 Evolución del turismo sostenible

En la década de los setenta, aparecen nuevas opiniones sobre el turismo desde perspectivas medioambientales. Sin embargo, no es hasta principios de la década de los noventa cuando se plantea la necesidad de hablar sobre la sostenibilidad del turismo. En efecto, el 41 Congreso de la Asociación Internacional de Expertos Científicos en Turismo (AIEST) realizado en 1991 bajo el título de Turismo cualitativo, plantea la complejidad del estudio de la sostenibilidad del turismo, y en tal sentido el turismo sostenible fue descrito como “un turismo que mantiene un equilibrio entre los intereses sociales, económicos y ecológicos. El turismo debe integrar las actividades económicas y recreativas con el objetivo de buscar la conservación de los valores naturales y culturales”. A partir de la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1992, en la que el desarrollo sostenible es el eje para

cualquier estrategia de los sectores de la economía, y en este caso el Turismo, empieza la profusión de información y los aportes teóricos desde los ámbitos político, científico y empresarial.

Posteriormente instituciones como, el WorldWildlifeFund (WWF), el Tourism Concern y la Unión Europea , incluyen al turismo como uno de los sectores claves hacia el que deben de encaminarse todas las medidas en materia de medio ambiente y de desarrollo sostenible.

En septiembre de 1993, se inicia el proceso de aplicación de la Agenda 21 y de la sostenibilidad al ámbito turístico de la Cuenca Mediterránea con la celebración de la Conferencia Euro mediterránea sobre Turismo y Desarrollo Sostenible (Hyeres-Les Palmiers, Francia). Dentro del mismo año sería la Organización Mundial de Turismo (OMT) en el documento titulado *Tourismtheyear 2000 and beyondqualitativeaspects* definió el concepto de Turismo Sostenible

"El turismo sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida".

Al año siguiente la OMT (1994) recomienda para la implantación de la Agenda 21 que los centros turísticos cumplan con los siguientes requisitos fundamentales:

1. La minimización de los residuos.
2. Conservación y gestión de la energía.
3. Gestión del recurso agua.
4. Control de las sustancias peligrosas.
5. Transportes.
6. Planeamiento urbanístico y gestión del suelo.

7. Compromiso medioambiental de los políticos y de los ciudadanos.
8. Diseño de programas para la sostenibilidad.
9. Colaboración para el desarrollo turístico sostenible.

Por otro lado, la Carta Mundial del Turismo Sostenible (1995) establece 18 principios que tratan de poner los fundamentos para una estrategia turística mundial basada en el desarrollo sostenible. La Carta de Lanzarote supone la acepción definitiva de los lazos de la sostenibilidad, la conservación y el desarrollo de los recursos, y el papel central del turismo para el desarrollo de muchas localidades a nivel de la geografía mundial y muy particularmente de los países menos desarrollados con una variada riqueza de flora, fauna, paisajes y elementos culturales.

Posteriormente cabe reseñar la Conferencia HABITAT II (Estambul) y el Plan de Acción del Mediterráneo. En la reunión de Malta (1999) las delegaciones española y griega presentaron una propuesta para el turismo sostenible en la Cuenca Mediterránea. El tema es de vital importancia y urgencia, teniendo en cuenta las condiciones medioambientales del mar Mediterráneo y que sus costas reciben a más de 150 millones de turistas al año con previsiones de un crecimiento anual del 3% hasta el 2020.

En la década de 1990 se han desarrollado eventos muy importantes relacionados al turismo sostenible y el desarrollo de las comunidades, entre ellos, la decimotercera Asamblea General de la OMT, realizada en Santiago de Chile adoptó *El Código Ético Mundial para el Turismo* mediante la Resolución Nº 406 (XIII) del 01 de octubre de 1999.

La Asamblea general de la ONU en su resolución 56/212, de finales del año 2001, reconoció “la importante dimensión y el papel del turismo como instrumento positivo para aliviar la pobreza y mejorar la calidad de vida de todas las personas, su potencial para contribuir al desarrollo económico y social, especialmente en los países en desarrollo, y su incipiente papel de fuerza vital para la promoción del entendimiento, la paz y la prosperidad a nivel internacional.” Señalaba más adelante que

alentaba a la OMT a promover el seguimiento eficaz del Código Ético Mundial para el Turismo, invitando a los gobiernos y a los sectores interesados a introducirlo en leyes, normas y prácticas profesionales.

El Código Ético Mundial para el Turismo

El Código Ético Mundial para el Turismo es un conjunto amplio de principios cuyo propósito es orientar a los agentes interesados en el desarrollo del turismo para que desarrollen el turismo de forma sostenible y responsable. Hace referencia a temas de interés global en todo el mundo, como el comercio justo, la seguridad, el progreso social y los problemas humanitarios que afectan, en diversos grados, tanto a los países emisores como a los receptores de turismo y se estructura en un Preámbulo, unos Principios (9 artículos) y un mecanismo relativo a la Aplicación de los principio de Código Ético Mundial para el Turismo (artículo 10).

Los nueve primeros artículos esbozan las “reglas de juego” para los destinos, gobiernos, tour operadores, planificadores, agentes de viajes, trabajadores y los mismos viajeros que son los “agentes de desarrollo turístico” destinatarios del Código.

El décimo artículo incluye la rectificación de los agravios y fija, por primera vez en un código de ésta índole, un mecanismo para su aplicación.

Declaración de HAINAM

En el año 2000 se desarrolló la Conferencia Internacional “Turismo sostenible en las islas de las regiones de Asia y el Pacífico” organizado por la OMT y el PNUMA en la Isla de Hainam, habiendo formulado lo que se conoce como la DECLARACION DE HAINAM, este evento tuvo como objetivo, examinar los distintos aspectos que deben ser considerados por los gobiernos y el sector privado para contribuir a la

economía global y la sostenibilidad social y ambiental de sus territorios, mediante el desarrollo de una infraestructura turística y una industria turística que sean sostenibles en el largo plazo, maximizando los beneficios sociales y económicos y la reducción de los negativos impactos sobre el medio ambiente.

Entre las principales conclusiones de la Declaración de Hainam 2000 está en reconocer que el “turismo es una actividad económica que afecta a otros sectores en diversas magnitudes e intereses y por lo tanto hay una necesidad vital de integrar el turismo planificado al desarrollo nacional y a los planes de manejo de recursos naturales”

Por otro lado se reconoce que “las comunidades locales mantienen la identidad cultural y el tejido social y que las oportunidades culturales deben ser para los turistas locales y las oportunidades económicas para los residentes” esto permitirá que la población local entienda que deben de ser los principales interesados en la expansión y el mantenimiento de la industria turística. Esa comprensión requerirá la participación de la comunidad y la educación con programas a todos los niveles que expliquen el papel del turismo en relación con el medio ambiente y la economía”

Termina la Declaración afirmando que “a través del turismo podemos promover la interacción, la amistad, así como, aumentar la conciencia de la protección del medio ambiente y promover un mundo de paz”.

Un hecho importante y que relleva la importancia que viene tomando el turismo sostenible es que el año 2002 fue proclamado AÑO INTERNACIONAL DEL TURISMO ECOLOGICO por la Organización Mundial del Turismo en la que, entre otras cosas, reafirmó la resolución 1998/40 del Consejo Económico y social, de 30 de julio de 1998, en la que el Consejo reconocía el respaldo que había recibido de la Organización Mundial del Turismo en cuanto a difundir la importancia del turismo ecológico, sobre todo mediante la proclamación del año

2002 como “Año Internacional del Ecoturismo” en cuanto a mejorar la comprensión entre los pueblos de todo el mundo, a incrementar el conocimiento de la riqueza del patrimonio de las diversas civilizaciones y a mejorar la apreciación de los valores inherentes a las diversas culturas, contribuyendo, así, a afianzar la paz mundial.

Además, las NNUU reconocieron la importante dimensión y el papel del turismo como instrumento positivo para aliviar la pobreza y mejorar la calidad de vida de todas las personas, su potencial para contribuir al desarrollo económico y social, especialmente en los países en desarrollo, y su incipiente papel de fuerza vital para la promoción del entendimiento, la paz y la prosperidad a nivel internacional.

Declaración de Québec sobre ecoturismo

Ese mismo año 2002, en el marco del “Año Internacional del Ecoturismo”, bajo el auspicio del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Organización Mundial del Turismo (OMT), más de un millar de participantes de 132 países, procedentes de los sectores público, privado y no gubernamental, han asistido a la Cumbre Mundial del Ecoturismo, celebrada en la Ciudad de Quebec (Canadá) entre el 19 y el 22 de mayo de 2002 con el patrocinio de Tourisme Québec y de la Comisión Canadiense de Turismo.

Los participantes de la Cumbre Mundial del Ecoturismo, son conscientes de las limitaciones de este proceso consultivo para incorporar las aportaciones de una gran variedad de agentes interesados en el ecoturismo, especialmente organizaciones no gubernamentales (ONG) y comunidades locales e indígenas, por tanto, manifiestan algunas consideraciones, entre ellas tenemos:

“Reconocen que el ecoturismo abraza los principios del turismo sostenible en relación con los impactos económicos, sociales y medioambientales del turismo. Se adhiere asimismo a los principios

específicos siguientes, que lo diferencian del más amplio concepto de turismo sostenible:

*Contribuye activamente a la conservación del patrimonio natural y cultural,

. * Incluye a las comunidades locales e indígenas en su planificación, desarrollo y explotación y contribuye a su bienestar,

*interpreta el patrimonio natural y cultural del destino para los visitantes,

. *Se presta mejor a los viajeros independientes, así como a los circuitos organizados para grupos de tamaño reducido.

Reconocen que el turismo tiene implicaciones sociales, económicas y medio ambientales significativas y complejas, que pueden suponer tanto beneficios como costos para el medio ambiente y para las comunidades locales,

Consideran el creciente interés de las personas por viajar a zonas naturales, tanto en tierra como en mar,

Reconocen que el ecoturismo ha liderado la introducción de prácticas de sostenibilidad en el sector turístico,

Hacen hincapié en que el ecoturismo debería seguir contribuyendo a que el sector turístico en su conjunto sea más sostenible incrementando los beneficios económicos y sociales para las comunidades anfitrionas, contribuyendo activamente a la conservación de los recursos naturales y a la integridad cultural de las comunidades anfitrionas e incrementando la sensibilización de los viajeros respecto a la conservación del patrimonio natural y cultural,

Reconocen la diversidad cultural vinculada con numerosas zonas naturales, especialmente debido a la presencia histórica de comunidades locales e indígenas, algunas de las cuales han mantenido su saber-hacer, sus costumbres y prácticas tradicionales que, en muchos casos, han demostrado su sostenibilidad a lo largo de los siglos,

Reconocen además que muchas de estas zonas son hogar de poblaciones que a menudo viven en la pobreza y con frecuencia padecen carencias en materia de asistencia sanitaria, sistemas educativos, comunicaciones y demás infraestructuras necesarias para tener una verdadera oportunidad de desarrollo.

Afirman que las diferentes formas de turismo, especialmente el ecoturismo, si se gestionan de manera sostenible, pueden representar una valiosa oportunidad económica para las poblaciones locales e indígenas y sus culturas, así como para la conservación y la utilización sostenible de la naturaleza para las generaciones futuras. Asimismo, el ecoturismo puede ser una fuente primordial de ingresos para las zonas protegidas,

Hacen hincapié en que, al mismo tiempo, siempre que el turismo en zonas naturales y rurales no se planifica, desarrolla y gestiona debidamente, contribuye al deterioro del paisaje natural, constituye una amenaza para la vida silvestre y la biodiversidad, contribuye a la contaminación marina y costera, al empobrecimiento de la calidad del agua, a la pobreza, al desplazamiento de comunidades indígenas y locales y a la erosión de las tradiciones culturales,

A la luz de las consideraciones anteriores y de otras, los participantes de la Cumbre Mundial del Ecoturismo, reunidos en la Ciudad de Quebec del 19 al 22 de mayo de 2002, formularon una serie de recomendaciones proponiendo a los gobiernos, al sector privado, a las organizaciones no gubernamentales, a las asociaciones comunitarias,

a las instituciones académicas e investigadoras, a las organizaciones intergubernamentales, a las instituciones financieras internacionales, a los organismos de asistencia para el desarrollo y a las comunidades indígenas y locales.

Cumbre de Johannesburgo

A fines del mes de agosto del 2002, 191 jefes de Estado firmaron lo que se denomina “Plan de Acción de Johannesburgo” en homenaje a la ciudad que los cobijó durante varios días en la ciudad africana, Plan que tiene como objetivo, señalar los lineamientos para combatir la pobreza y frenar el deterioro del medio ambiente.

La Declaración revela que “la sima profunda que observa la sociedad entre ricos y pobres y el abismo que no deja de crecer entre el mundo desarrollado y el no desarrollado amenaza la prosperidad, la seguridad y la estabilidad mundial”.

En la Declaración de Johannesburgo sobre Desarrollo Sostenible, los países participantes, casi todos los del mundo, aseguran compartir el “empeño en salvar nuestro planeta, fomentar el desarrollo humano y lograr la prosperidad y la paz universales”.

El Plan sigue manifestando: “Desde el continente africano, cuna de la Humanidad, prometemos solemnemente a los pueblos del mundo y a las generaciones que seguramente heredarán esta Tierra que estamos resueltos a asegurar que nuestra aspiración colectiva para el desarrollo sostenible se haga realidad”.

Según los analistas, los mayores logros prácticos de esta cumbre han sido el compromiso de reducir a la mitad las personas sin acceso al agua corriente, unos 2.400 millones de personas según la ONU, y el anuncio del jefe del Gobierno ruso sobre una próxima ratificación del texto de Kioto.

Las grandes asignaturas pendientes de esta cumbre fueron, sin embargo, la reducción de los subsidios agrícolas y la apertura de los mercados por parte de los países industrializados. A la lista de fracasos se une la cuestión de la energía, que se resolvió cuando se rechazó el objetivo de fijar metas de energías renovables, como querían Europa y América Latina.

En Johannesburgo, los resultados fueron modestos a nivel global: no hay compromisos claros, ni obligaciones, ni plazos para cumplir promesas. Sin embargo, en el campo del turismo se adoptaron varias decisiones que representan un avance significativo con respecto a la Cumbre de Río de Janeiro, que ni siquiera abordó el tema. En el Plan de Acción acordado en Johannesburgo se incluye un artículo completo sobre Turismo. Este párrafo, el de número 43, enfatiza “la necesidad de la preservación del patrimonio natural y cultural como base del turismo, la participación de las comunidades receptoras en el proceso de planeación y operación, la cooperación internacional e intersectorial, la asistencia técnica a los países en desarrollo y en transición, el apoyo de las pequeñas empresas por medio de capacitación, acceso al mercado y a la información, promover la diversificación de las actividades económicas con el desarrollo turístico, entre otros aspectos”.

El Plan de Aplicación también incluye referencias sobre turismo relacionada a la energía, a la conservación de la biodiversidad, a los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo y a cuestiones de África.

En la continuación, la OMT, en su programa de trabajo, está centrada en fomentar la implementación de las recomendaciones contenidas en la Declaración de Québec y el Plan de Aplicación de Johannesburgo.

Declaración de Djerba (Túnez) sobre Turismo y Cambio Climático

En el año 2003, la Organización Mundial del Turismo, por invitación del Gobierno de Túnez, convocó a la I Conferencia Internacional sobre

Cambio Climático y Turismo, celebrada en Djerba (Túnez) del 9 al 11 de abril. Habiendo tenido entre sus principales participantes y animadores a las siguientes instituciones:

- Gobierno de Túnez, Comisión Oceanográfica Intergubernamental (COI)
- UNESCO, el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre Cambios Climáticos (IPCC), la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación (UNCCD), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), la Organización Meteorológica Mundial (OMM), la Organización Mundial del Turismo (OMT) y representantes de los sectores público y privado, así como también se contó con la opinión de diversos gobiernos nacionales, empresas de turismo, instituciones académicas, ONG y expertos, todos ellos *Consciente de* que los objetivos de esta Conferencia están en plena consonancia con las preocupaciones, intereses y actividades del sistema de las Naciones Unidas en el campo del cambio climático y, más en general, en el del desarrollo sostenible, y *Habiendo analizado detenidamente* las complejas relaciones entre el turismo y el cambio climático, y en particular los efectos que este último está teniendo en distintos tipos de destino turístico, sin pasar por alto que algunos medios de transporte utilizados para emplazamientos de turismo y otros componentes del sector turístico contribuyen a su vez al cambio climático.

Declaración del Río Amazonas

Las Conferencias y cumbres sobre turismo y medio ambiente se han seguido desarrollando en diversas partes del mundo, entre ellas la II Cumbre de Ministros y Autoridades de turismo y de medio ambiente

de Iberoamérica y el Caribe, la misma que se desarrolló en la Ciudad de Iquitos, Río Amazonas el 2 y 3 de septiembre del 2004.

Los participantes tomaron como base los acuerdos de asambleas internacionales anteriores, todos ellos, convencidos de que el turismo como hecho social, cultural y económico de alcance mundial es una de las actividades de mayor crecimiento que contribuye al desarrollo económico y social de las naciones como instrumento fundamental en la lucha para la superación de la pobreza, cuando se realiza en forma sostenible y equilibrado y preocupados por el efecto que podría generar la actividad turística en la degradación del ambiente natural, en la estructura social y en el patrimonio cultural, cuando no responde a criterios de desarrollo y de gestión sostenible, consideran además que el turismo sostenible contribuye al desarrollo local y de las comunidades y a valorar su cosmovisión y cultura.

Nuevo concepto de turismo sostenible de la OMT

El Comité de Desarrollo Sostenible del Turismo de la OMT, en su reunión de Tailandia, en marzo de 2004, acordó examinar la definición de turismo sostenible de la OMT, publicada en el Programa 21 en el mundo de los viajes y el turismo, en 1995. El objetivo de este examen es reflejar mejor las cuestiones de sostenibilidad en turismo, en vista de los resultados de la Cumbre de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible. Se consultó al Comité sobre un proyecto de definición preparado por la OMT, y se integraron plenamente las observaciones al respecto.

La nueva definición conceptual pone énfasis en el equilibrio entre los aspectos ambientales, sociales y económicos del turismo, así como en la necesidad de aplicar principios de sostenibilidad en todos los sectores del turismo, y hace referencia a objetivos mundiales como la eliminación de la pobreza, en tal sentido, la

Organización Mundial del Turismo (OMT) lo define como “un modelo de desarrollo económico concebido para mejorar la calidad de vida de la comunidad receptora, facilitar al visitante una experiencia de alta calidad y mantener la calidad del medio ambiente del que tanto la comunidad anfitriona como los visitantes dependen” OMT (2005) citado por Muñoz (2006).

Este nuevo concepto de turismo sostenible, pretende uniformizar criterios a usarse en el mundo, por lo que se recomienda que las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible sean aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Todo concepto debe contener los principios de sostenibilidad referidos a las dimensiones del turismo sostenible: ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre estos tres aspectos para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Por lo tanto, el turismo sostenible debe:

a) **Dar un uso óptimo a los recursos ambientales** que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.

b) **Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas**, conservar sus activos culturales arquitectónicos y vivo y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia intercultural.

c) Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que **reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos** bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y

servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza (OMT). Citado por Muñoz (2006)

El desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. El logro de un turismo sostenible es un proceso continuo y requiere un seguimiento constante de los impactos, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias. Finalmente, debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles." (OMT). Citado por Muñoz (2006).

2.2.2.3 Dimensiones del Turismo sostenible

Dada la definición general, es importante identificar las dimensiones sobre las que es necesario trabajar para alcanzar los objetivos del turismo sostenible, para ello, la OMT recomienda que debe tomarse en cuenta a efectos de planificar un destino bajo la perspectiva de la sostenibilidad. La OMT ofrece un listado de aspectos relativos a la sostenibilidad turística que permita el análisis del destino estudiado, diversos estudiosos están de acuerdo que el turismo sostenible se divida en tres dimensiones: social, económica y medioambiental.

Presentamos los cuadros preparados por F.J. Blancas Peral, M. González Lozano, F.M^a. Guerrero Casas y M. Lozano Oyola en base a la propuesta de la OMT.

La dimensión social, analiza los aspectos relacionados con los impactos socios culturales de la actividad sobre las poblaciones residentes y el entorno, se divide en cuatro aspectos: Bienestar de las comunidades receptoras, Conservación cultural, Participación

comunitaria en el turismo y Salud y seguridad, como se detalla en la tabla 2.

Tabla 2: *Aspectos sociales del Turismo sostenible*

	Aspectos de sostenibilidad turística	Cuestiones básica
DIMENSIÓN SOCIAL	Bienestar de las comunidades receptoras	Satisfacción de los residentes con el turismo Efectos socio culturales del turismo en la comunidad Acceso de los residentes a los principales recursos
	Conservación cultural	Conservación del patrimonio cultural construido
	Participación comunitaria en el turismo	Toma de conciencia y participación de la comunidad
	Salud y seguridad	Aspectos sanitarios de la seguridad en el destino Seguridad pública local influencia en la población visitante

Fuente: Blancas F.J., et al., (2010) a partir de la OMT 2014

Elaboración propia.

La dimensión económica sintetiza los aspectos relacionados con la viabilidad a largo plazo de la actividad turística como actividad económica y comprende: Aprovechamiento de los beneficios económicos del turismo, Control de las actividades turísticas, Ordenación y control del lugar de destino, Diseño y Gama de productos y servicios, Satisfacción de los turistas, los mismos que se muestran en la Tabla3.

Tabla 3: Aspectos económicos del turismo sostenible

	Aspectos de sostenibilidad turística	Cuestiones básicas
DIMENSIÓN ECONÓMICA	Aprovechamiento de los beneficios económicos del turismo	Estacionalidad del turismo Empleo turístico Beneficios económicos para la comunidad del destino Competitividad del destino y los negocios turísticos
	Control de las actividades turísticas Ordenación y control del lugar de destino	Control de la intensidad de uso turístico Integración del turismo en la planificación regional y local Control del desarrollo Transportes relacionados con el turismo
	Diseño y Gama de productos y servicios	Creación de circuitos y rutas turísticas Oferta de variedad de experiencias Actividades de marketing con miras al turismo sostenible Protección de la imagen o marca del destino
	Satisfacción de los turistas	Mantenimiento de la satisfacción de los turistas

Fuente: Blancas F.J., et al., (2010) a partir de la OMT 2014
Elaboración propia.

Por último, en la dimensión ambiental comprende los aspectos relacionados con la conservación y protección de los ecosistemas y recursos naturales, mediante los cuales se puede analizar la viabilidad a largo plazo de la actividad en función de los efectos que tiene sobre el medio. Estos aspectos son los siguientes: Aspectos de sostenibilidad turística, Protección de recursos naturales de valor, Gestión de recursos naturales escasos, Limitación del impacto ambiental del turismo, Gestión ambiental, como lo podemos apreciar en la figura 3.

Tabla 4: Aspectos ambientales del turismo sostenible

	Aspectos de sostenibilidad turística	Cuestiones básicas
DIMENSIÓN AMBIENTAL	Protección de recursos naturales de valor	Calidad de las aguas marinas Gestión energética
	Gestión de recursos naturales escasos	Disponibilidad y gestión del agua Gestión energética
DIMENSIÓN AMBIENTAL	Limitación del impacto ambiental del turismo	Tratamiento de las aguas residuales
		Gestión de los residuos sólidos
		Contaminación atmosférica
		Gestión del impacto visual de la infraestructura y las instalaciones turísticas

Fuente: Blancas F.J., et al., (2010) a partir de la OMT 2014
Elaboración propia.

2.2.2.4 Turismo sostenible en el Perú.

En el Perú, el turismo sostenible se encuentra en pleno desarrollo, su concepción se encuentra contenido en el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2008-2018 –PENTUR – Plan que empezó a elaborarse desde el año 2004 con representantes de los sectores público y privado.

El Objetivo General del PENTUR 2008-2018 era “Alcanzar un turismo sostenible como herramienta de desarrollo económico, social y ambiental del Perú”, La Misión del mencionado PENTUR era: “Organizar, promover y dirigir el desarrollo sostenible y competitivo de la actividad turística del Perú mediante procesos integradores, concertados y descentralizados, impulsando el desarrollo económico y social, generando empleo digno que mejore la calidad de vida de la población y garantizando la valoración y conservación del patrimonio nacional histórico, natural y cultural”

En la actualidad, se ha aprobado la actualización del Plan Estratégico Nacional de Turismo PENTUR, habiéndose lanzado PENTUR 2025 (2016-2025) mediante Resolución Ministerial N° 231-2016 MINCETUR del 22 de julio de 2016.

PENTUR es un documento técnico e innovador que posibilita el desarrollo turístico y equilibrado del Perú, actualmente el PENTUR busca que cada Región determine de manera autónoma su potencial turístico y sus posibilidades de asociación con otras regiones para brindar una oferta turística más amplia e integral.

La VISIÓN del PENTUR al 2025 es “El Perú es reconocido a nivel mundial, como destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro” como MISIÓN: “Establecer los pilares estratégicos para consolidar al Perú como un destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro, donde a partir de una oferta diversa, el turista viva experiencias únicas que generen oportunidades para el desarrollo económico y social del país”. Y cómo OBJETIVO GENERAL: “Consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro, donde a partir de una oferta diversa, lograda con participación de los actores del sector, el turista viva experiencias únicas para que se contribuya al desarrollo económico y social del país”. PENTUR 2025 (2016)

Este PENTUR 2025, descansa en cuatro pilares: Diversificación y consolidación de mercados, Diversificación y consolidación de la oferta, Facilitación turística e Institucionalidad del sector.

Podemos apreciar, que tanto en la Visión, Misión y Objetivos del PENTUR 2025, está orientado a convertir al Perú como un destino turístico sostenible y además competitivo, de calidad y seguro; lo lamentable es que este PENTUR 2025 no ha sido elaborado bajo la óptica prospectiva, porque su duración será de corto plazo, menos de 10 años.

El cumplimiento y éxito del PENTUR 2025 será responsabilidad de los actores de las políticas turísticas del país, los cuales tendrán que comprometerse a su fiel cumplimiento, entre ellos, los estamentos del

Gobierno Central, los Gobiernos Regionales y locales, las Universidades y Colegios, las asociaciones turísticas, los empresarios locales, las comunidades y también los turistas, sólo así lograremos cumplir con estos objetivos y haremos del turismo verdadera palanca de desarrollo de nuestros pueblos.

2.2.2.5 Turismo sostenible en la Región Lambayeque

El último Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR) que se elaboró en la Región Lambayeque fue en setiembre del año 2010 teniendo una vigencia del 2010 al 2020. Este Plan fue elaborado en estrecha coordinación con el Consejo Regional de Turismo (CRT) organismo que agrupa a los sectores público y privados relacionados con el turismo y que cuenta con Resolución Ejecutiva de parte del Gobierno Regional de Lambayeque que aprueba su Reglamento.

El PERTUR, tienen como VISIÓN al 2020: “La Región Lambayeque, junto a los destinos que conforman la Macro Región Nor Amazónica, está posicionada en el mercado nacional y en los principales mercados emisores internacionales, como un destino turístico seguro, competitivo y sostenible”. La MISIÓN: Organizar, promover y dirigir el desarrollo turístico sostenible y competitivo de la región Lambayeque, mediante procesos participativos, concertados y descentralizados, impulsando el desarrollo económico y social, generando empleo digno que mejore la calidad de vida de la población y garantizando la valoración y conservación del patrimonio nacional histórico, natural y cultural y el OBJETIVO GENERAL: “Alcanzar un turismo sostenible como herramienta de desarrollo económico, social y ambiental de la región Lambayeque”. PERTUR (2010)

Gran parte de los Objetivos Estratégicos del PERTUR, no se han cumplido, además deviene en obsoleto porque está alineado al PENTUR 2008-2018, el mismo que ha quedado superado por el Nuevo PENTUR al 2025, por lo que urge su actualización.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1.1 SITUACIÓN DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE

La Región Lambayeque, tiene un sin número de recursos turísticos, que lo podría convertir en uno de los más importantes destinos turísticos del Perú, con ello, el turismo se convertiría en una verdadera palanca de desarrollo económico y social en beneficio de la Región Lambayeque y el Perú en su conjunto.

De ahí la importancia de hacer un Inventario de Recursos Turísticos de la Región Lambayeque para saber la cantidad y calidad de los recursos turísticos con que se cuenta, paso obligado de toda planificación sostenible del turismo, donde el espacio turístico juega un rol importante, en los nuevos modelos de planificación al territorio se le concibe como un producto turístico que integra el paisaje, infraestructura, equipamiento, empresas, entorno social y patrimonio (Blanco, Vázquez, Reyes, Guzmán 2015).

De tal manera que el inventario de recursos turísticos es un registro situacional de todos los elementos turísticos que por sus cualidades naturales, culturales y humanas pueden constituir un recurso para el turista, convirtiéndose en un instrumento valioso para la planificación turística, estableciéndose evaluaciones y prioridades para la gestión y toma de decisiones para lograr el desarrollo sostenible del turismo nacional (MINCETUR 2012)

El MINCETUR cuenta con el Manual para la formulación de Recursos Turísticos a nivel nacional que consta de Fase I “Categorización”, aprobado por Resolución Ministerial N° 197-2006 MINCETUR/dm, en ella se establece los lineamientos técnicos para la identificación, clasificación y categorización de los recursos turísticos, constituyéndose en la metodología para la formulación del inventario nacional; y Fase II referida a la “Jerarquización” aprobado por Resolución N° 063-2007-MINCETUR/DM, cuyo objetivo es evaluar y jerarquizar los recursos turísticos.

Cómo podemos apreciar estos documentos normativos datan de los años 2006 y 2007 y la primera edición del Manual es de 2008, sin embargo en la Región Lambayeque a noviembre de 2018 no se termina de confeccionar el Inventario de Recursos Turísticos de las Región, estando en una etapa de “perfeccionamiento y actualización” según lo manifiesta el Sr. Oscar Quispe Laura ex Gerente Regional de la GERCETUR Lambayeque (Diario La Industria 2018). En la I Fase se construye la ficha técnica mediante la cual se alimenta la plataforma técnica que desarrolla y administra el MINCETUR llamado Sistema de información Geo referencial de Mincetur (SIG MINCETUR), en este portal encontramos información de diversos recursos turísticos de la Región, entre ellos “la Playa Naylamp”, veamos algunos de los datos que nos proporciona:

Atractivo Turístico:

Playa Naylamp

Departamento	:Lambayeque
▤ Provincia	:Lambayeque
▤ Distrito	:SAN JOSÉ
▤ Categoría:	:1 SITIOS NATURALES
▤ Tipo	: I Costa
▤ Subtipo	: Playas

Descripción

“La Playa Naylamp limita por el sur con Puerto Etén. Recta y muy larga, su forma se encuentra relacionada con el hecho de encontrarse justo en la zona de la desembocadura del río Reque Lambayeque. Allí, se ha formado una barrera de arena que permanece marcadamente en los períodos de estiaje del río, la misma que tiende a desaparecer cuando comienza el periodo de creciente.

Esta playa es solitaria, arenosa y de aguas tranquilas y estables. Es muy concurrida en la época de verano, sobre todo porque en el lugar se forman unas pozas de agua a manera de pequeñas lagunas. En las cartas nacionales

publicadas por el Instituto Geográfico Nacional (IGN), esta playa aparece con el nombre de La Cruz del Faro, pero también se le conoce con el nombre de Monsefú o Playa Niño del Milagro”

Observaciones

“Se accede por un desvío de la carretera Panamericana Norte, distante 8 Km. de la ciudad de Lambayeque (lado Norte) y, una trocha carrozable de 15 Km”

Observaciones

Propiedad Actual	ESTADO
Administrado por	
Fuente Bibliográfica	HTTP://WWW.LAMBAYEQUE.NET/PLAYAS/
Material Audiovisual	FOTO
Especificación	
Institución encargada del llenado de la ficha	GERCETUR LAMBAYEQUE
Persona encargada del llenado de la ficha	LUZ MAGALI EXEBIO CABRERA
Fecha	3/15/2012

Todos los datos anteriores han sido extraídos de la página citada.

Del análisis efectuado podemos determinar lo siguiente:

1.- A la playa Naylamp se le considera como **Atractivo turístico**, sin embargo, el mismo MINCETUR señala como ATRACTIVO TURÍSTICO “a los recursos turísticos aprovechados en la actualidad, capaces de satisfacer las necesidades del visitante. Cuenta con facilidades y servicios que permitirán su comercialización mediante uno o varios productos” (MINCETUR 2008) y de la visita efectuada a la Playa Naylamp a fines del 2018, observamos que no

cumple con ninguna de las características por cuanto está en estado de abandono, solo visitado por los pescadores de la zona, más aún, se ha agravado su situación porque al costado derecho de la carretera que conduce a la playa, vienen funcionando el botadero de basura de la Municipalidad de Lambayeque, lo que ha contaminado el medio ambiente, habiendo aumentado considerablemente la plaga de moscas y gallinazos que llegan hasta la ciudad de Lambayeque, como podemos apreciar en las siguientes fotografías.

2.- Ubican a la Playa en el Distrito de San José, cuando su ubicación geográfica pertenece al Distrito de Lambayeque.

3.- En el rubro **Descripción**, se señala que la playa Naylamp “limita por el sur con Puerto Eten” y que “se encuentra relacionada con el hecho de encontrarse justo en la zona de la desembocadura del río Reque”, sin embargo, en el apartado **Observaciones** de la misma ficha, se señala que “se accede (a la playa) por un desvío de la carretera Panamericana Norte, distante 8 Km. de la ciudad de Lambayeque (lado Norte) y, una trocha carrozable de 15 Km”, señala como fuente bibliográfica:

[HTTP://WWW.LAMBAYEQUE.NET/PLAYAS](http://www.lambayeque.net/playas)

(<http://sigmincetur.mincetur.gob.pe/> 2018), como se puede apreciar los datos han sido extraídos de una página web y no ha sido verificada la información, generándose contradicción y desinformación al turista o al público usuario.

Dentro de la primera fase “categorización” de los recursos turísticos, se establece la agrupación de cinco categorías, que en el caso de la Región Lambayeque son las siguientes:

Sitios naturales: 23

Manifestaciones culturales: 50

Folclore: 10

Realizaciones técnicas, científicas, y artísticas contemporáneas: 3

Acontecimientos programados: 12

Por tanto, en la Región Lambayeque, según la GERCETUR existen 98 recursos turísticos debidamente catalogados. (Anexo N° 01)

De una revisión a la lista de recursos turísticos de Lambayeque, podemos apreciar que faltan algunos en los rubros de manifestaciones culturales como casonas en la ciudad de Lambayeque declaradas patrimonio monumental y no se encuentran en la relación, habiendo sido restauradas por sus propietarios y estando en uso, como la casona Fierro de la calle Dos de Mayo, hoy convertido en restaurante; las casonas De la Piedra y casona Durand hoy convertidos en hoteles. De igual manera en Folclore falta la danza Diablicos de Túcume, declarada Patrimonio Cultural de la Nación, así como la feria de los Reyes de Illimo, por tanto, se necesita rehacer este inventario de recursos turísticos con la participación obligatoria de las Municipalidades y los actores involucrados en el sector turismo.

En resumen de los 98 recursos turísticos (Anexo 01), sólo están puestos en valor el 50% de ellos, por lo que urge un inventario que sincere la real situación de los recursos turísticos de la Región para determinar cuales se pueden considerar productos turísticos y que formen parte de la oferta turística.

En la fase II de Jerarquización de los recursos, se establece el nivel de importancia de los recursos turísticos a nivel nacional para lograr una adecuada planificación según el Manual para la Formulación del Inventario de Recursos turísticos a Nivel Nacional (MINCETUR 2012) estableciéndose 4 jerarquías, siendo las siguientes:

Tabla 5: Niveles de jerarquía para estructurar Inventario Recursos Turísticos

JERARQUÍA	DESCRIPCIÓN
4	Recursos excepcionales y de gran significación para el mercado turístico internacional, capaces por sí solos, de motivar una importante corriente de visitantes (actual o potencial)
3	Recursos con rasgos excepcionales, capaces de motivar, por sí solos o en conjunto con otros recursos contiguos una corriente actual o potencial de visitantes nacionales o extranjeros.
2	Recursos con algunos rasgos llamativos capaces de interesar a visitantes que hubiesen llegado a la zona por otras motivaciones turísticas, o de motivar corrientes turísticas locales.
1	Recursos sin mérito suficiente para considerarla al nivel de las jerarquías anteriores, pero que, igualmente forman parte del inventario de Recursos Turísticos como elementos que pueden complementar a otras de mayor jerarquía.

Fuente: MINCETUR

Elaboración propia.

Al aplicar estos niveles de jerarquía a los recursos turísticos con que cuenta la Región Lambayeque, sólo 5 se consideran atractivos turísticos en la jerarquía 3, ellos son: Museo Tumbas Reales, Santuario de Pómac, Complejo arqueológico Huaca Rajada-Sipán, Museo Túcume y la Casa José Abelardo Quiñones, según información proporcionada por el Gerente de la GERCETUR (La Industria 2018).

Lo peligroso de aplicar esta metodología implica que los recursos turísticos que tengan jerarquía 3, 2 y 1 no serán sujeto a inversión y sólo cinco atractivos jerarquizados en el nivel tres recibirán inversión, así lo determina el Sistema Nacional de Programación multianual y Gestión de Inversiones (invierte.pe), según lo manifiesta el Gerente de la GERCETUR (La Industria 2018), la aplicación de esta metodología paralizaría toda inversión en recursos turísticos y condenaría a la Región Lambayeque a no poder contar con una mayor oferta turística en beneficio de los turistas que arriban a la Región.

En las provincias de la Región, la situación se agrava, el caso de la Ciudad de Lambayeque, situada a 11 km de la ciudad de Chiclayo, es lamentable. Esta ciudad empieza su apogeo en el año 1720, después que Zaña que fuera destruida por el fenómeno del Niño de la época. Las familias españolas llegadas a la Ciudad de Lambayeque construyeron grandes y bellas casonas, como la Casa Montjoy, la Casa Descalzi, la Casa Cúneo, Casa Leguía, Casa

Durand, Casa Rivadeneira, Casa Iturregui, Casa de la Piedra, casa Pascual Saco y un conjunto de más de 70 casas construidas en las calles 8 de Octubre, Dos de Mayo, Bolognesi, Grau, Junín y 28 de Julio, todas declaradas Patrimonio Monumental mediante Resoluciones del Ministerio de Cultura, incluso el llamado Centro Histórico de la Ciudad comprendido entre “ el río Lambayeque, av. Ramón Castilla, Ciudad Universitaria y la Av. Kennedy, según el plano N° 88-158” ha sido declarado Monumento histórico mediante Resolución Jefatural N° 009.89-INC/J”. Sin embargo, de este conjunto de casonas, muchas están destruidas, algunas por la acción irremediable del tiempo, otras por la falta de mantenimiento de sus propietarios y también por la dejadez e inoperancia de las autoridades municipales y del sector turismo de la Región.

3.1.2. APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI

Construcción de un escenario tendencial

El método Delphi, en la actualidad, es una técnica muy usada en las investigaciones científicas sociales, su nombre se relaciona con Delfos, el antiguo templo al Dios Griego Apolo, lugar de consulta a los Dioses, conocido como el oráculo de Delfos.

Este método se empieza a usar en la década del 50 por el Centro de investigaciones de EEUU RAND Corporation por Olaf Helmer y Theodore J, Gordon, como instrumento para realizar predicciones sobre un caso de catástrofe nuclear (Astigarraga). A partir de este hecho, es usado frecuentemente como método para lograr información sobre el futuro.

Este método consiste en obtener información sobre un problema, planteado a un conjunto de expertos sobre un tema, con la finalidad de obtener respuestas consensuadas sobre el análisis de una determinada realidad en este caso, la situación del turismo en la Región Lambayeque y por tanto más fiables a nivel del grupo consultado, por otro lado también permite consensuar opiniones sobre la probabilidad que ocurran determinados eventos en el futuro.

El método Delphi puede ser descrito como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos como un todo, tratar un problema complejo, así lo definen Linston y Turoff (2002) tomado de Reguant y Torrado (2016).

La aplicación del método Delphi en la investigación científica se ha difundido en los últimos tiempos, el sector del turismo no es una excepción, es aplicado en el análisis de destinos turísticos y su planificación correspondiente ((Northcote et Al., 2008; Garrod and Fyall 2005); se ha usado también para medir posible evolución de establecimientos hoteleros (Lloyd et al., 2000) o también para efectuar análisis comparado del desarrollo de un producto en destinos turísticos diferentes (Briedenhann and Butts, 2006) e incluso este método Delphi se ha aplicado para efectuar análisis sobre el turismo rural, toda esta importante información ha sido tomada de Solsana (2014).

En nuestro caso de estudio, determinado el problema y las variables en estudio que se pondrán a consideración de los expertos, se procedió a redactar los cuestionarios de la entrevista, paralelo a ello se efectuó la coordinación con los expertos sobre la hora y el día para desarrollar el cuestionario.

Expertos seleccionados para aplicar método Delphi

Teniendo en cuenta, que la efectividad de predicción del método Delphi, está basado en la opinión importante de un grupo de expertos, se procedió a seleccionarlos teniendo en cuenta los siguientes criterios: Años de experiencia práctica en el sector turismo, tanto en el sector privado cómo en el público, representantes de gremios del sector turismo, representantes de organizaciones comunitarias vinculadas al turismo y también forman parte del equipo de expertos, personas que conforman la academia, docentes investigadores y líderes juveniles de la especialidad de turismo de las Universidades. Es preciso señalar que funcionarios del Gobierno Regional (GERCETUR) y de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, no fue posible entrevistarlos por su recargada labor o por su decisión de no participar en la

entrevista. Para la presente investigación se ha conformado un equipo de 16 expertos cuyos sector, institución y cargo se detalla en la tabla N° 9

Tabla 6: *Expertos*

EXPERTO	SECTOR	INSTITUCIÓN	CARGO	NOMBRE
1	PÚBLICO	Dirección Regional de Cultura	Director	Luis Alfredo Narváez Vargas
2	PRIVADO	SIPAN TOURS	Gerente	María Isabel Espinal Tapia
3	PRIVADO	POMAC TOURS	Operador	Wilmer Chapoñan
4	PRIVADO	CADETUR	Marketing	Patrick
5	PRIVADO	CADETUR	Presidente	Jorge Vertiz Celleri
6	ACADEMIA PÚBLICO	CENFOTUR	JEFE	Adela S. Torres Verástegui
7	ACADEMIA PRIVADO	UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO	Docente Investigador	Julio César Fernandez Alvarado
8	ACADEMIA PRIVADO	UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES	Docente Investigador	José Antonio Paz Perinango
9	ACADEMIA PRIVADO	UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES	Profesor - Chef	Carlos Díaz
10	PRIVADO	CLUB DE TURISMO - TUCUME	Presidente	Pedro Rivera
11	ALUMNOS PRIVADO	UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES	Alumna	Sofia Alvarez Fernandez
12	ALUMNOS PRIVADO	UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES	Alumna	Cristina Vasquez
13	ALUMNOS PRIVADO	UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES	Alumno	Gustavo Occola
14	MUSEOS PÚBLICO	TUMBAS REALES	Director	Walter Alva
15	PRIVADO			Mariella Malca
16	ACADEMIA PRIVADO	UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO	Directora Turismo	Rosa Marie Esparza Huamanchumo

Elaboración propia.

Cuestionario planteado a los expertos:

El cuestionario planteado a los expertos seleccionados, contempla la evaluación del sector turismo en 8 variables (factores) distribuidos a su vez en 30 postulados siendo estos los siguientes:

- 1.- Infraestructura
- 2.- Capacitación, educación y sensibilización
- 3.- Demanda turística
- 4.- Oferta turística y Capacidad de Planta
- 5.- Mercadeo y promoción

- 6.- Planificación y gestión del turismo
- 7.- Condiciones de seguridad
- 8.- Condiciones de contaminación ambiental

Las respuestas de los expertos deben señalar el grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los postulados y por ende de las variables en estudio

Diseño del cuestionario

Para la presente investigación, se confeccionó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas, las primeras han permitido que el entrevistado evalúe y exprese su grado de conformidad o desconformidad con cada uno de los postulados formulados en la investigación y las segundas, tenían como objetivo conseguir una respuesta más amplia del experto sobre los postulados planteados, por ello he usado la escala de Likert, dada su utilidad para evaluar opiniones, como en este caso, sobre temas diversos, cuya característica es ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala sobre el grado de acuerdo o desacuerdo, en tal sentido, las respuestas a los postulados planteados tienen una valoración de 1 a 5, según se detalla en la tabla 7

Tabla 7: Valoración de las respuestas de los expertos

Leyenda	
1=	Totalmente en desacuerdo
2=	En desacuerdo en ciertos aspectos
3=	Neutral
4=	De acuerdo en ciertos aspectos
5=	Totalmente de acuerdo

Elaboración propia.

Relación de postulados para análisis del sector turismo en la Región Lambayeque, el mismo que fue respondido por los expertos seleccionados.

SECTOR TURISMO EN LAMBAYEQUE

INFRAESTRUCTURA

Postulado 1: *La Región Lambayeque tiene vías de acceso en condiciones óptimas para atraer a los turistas*

Postulado 2: *Las vías de acceso que comunican a los diferentes atractivos turísticos, están en condiciones óptimas para los turistas*

Postulado 3: *Es fundamental optimizar y ampliar las instalaciones del aeropuerto “internacional” José Abelardo Quiñonez Gonzales de la ciudad de Chiclayo*

Postulado 4: *Es fundamental construir un nuevo aeropuerto en la Región Lambayeque*

Postulado 5: *Es fundamental mejorar la calidad de los servicios tales como agua potable, alcantarillado, luz eléctrica y salud para el desarrollo turístico*

Postulado 6: *Hace falta mejorar las condiciones de conectividad y comunicaciones en la Región Lambayeque para potenciar el sector turismo*

CAPACITACIÓN, EDUCACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Postulado 7: *Las autoridades de la Región Lambayeque y de los Municipios provinciales, están lo suficientemente capacitadas para elaborar planes turísticos e implementarlos para atender a los turistas que visitan la Región Lambayeque*

Postulado 8: *Hace falta capacitación y formación de capital humano para el servicio y atención al cliente en el sector turismo*

Postulado 9: *Hace falta mayor sensibilización a las comunidades receptoras de turismo en la Región Lambayeque, especialmente en distritos rurales y alto andinos*

Postulado 10: *En general en la Región Lambayeque no existe una cultura desarrollada para el turismo (cultura turística)*

Postulado 11: *Falta identidad a las autoridades y público en general para valorar los recursos turísticos de la Región Lambayeque*

DEMANDA TURÍSTICA

Postulado 12: *Los municipios de la Región, tienen una demanda baja de turistas:*

Postulado 13: *El número de turistas que visitan los municipios de la Región Lambayeque llenan las expectativas del sector turismo*

Postulado 14: *La Región Lambayeque recibe turistas sin planificación y de forma espontánea*

Postulado 15: *Es conveniente y pertinente realizar esfuerzos para aumentar el número de turistas, con miras a convertir al turismo en palanca de desarrollo de los distritos y provincias de la Región Lambayeque*

OFERTA TURÍSTICA Y CAPACIDAD DE PLANTA

Postulado 16: *Los municipios de las provincias de la Región Lambayeque, tienen la suficiente capacidad hotelera para enfrentar la demanda de turistas*

Postulado 17: *Los hoteles de los municipios de la Región Lambayeque están en general bien Implementados para atender a la población de turista que llega a la zona*

Postulado 18: *Los recursos ecológico, turístico, recreativo y deportivo de la Región Lambayeque no son suficientemente aprovechados*

MERCADEO Y PROMOCIÓN

Postulado 19: *La Región Lambayeque y municipios, carecen de un plan de promoción y comercialización*

Postulado 20: *La Región Lambayeque y a los municipios, les hace falta fortalecer su imagen como destino eco turístico del Perú*

Postulado 21: *Se deben implementar con más fuerza, estrategias de mercadeo y publicidad promocionando los diferentes atractivos turísticos existentes en la Región Lambayeque*

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TURISMO

Postulado 22: *Existe liderazgo de las entidades públicas en el manejo planificado del turismo en la Región Lambayeque y municipios*

Postulado 23: *Existen líneas o programas de financiación específicas al gremio turístico de la Región Lambayeque:*

Postulado 24: *Las Agencias de viaje trabajan de la mano con las organizaciones comunitarias de los municipios de la Región Lambayeque:*

Postulado 25: *La actividad del turismo sostenible en la Región Lambayeque mejoraría la calidad de vida de los habitantes*

CONDICIONES DE SEGURIDAD

Postulado 26: *Existe seguridad policial y vigilancia personal y con video cámaras en las principales calles de las provincias de la Región Lambayeque*

Postulado 27: *Falta asistencia de la policía de turismo en aeropuerto y principales agencias de transporte interprovincial*

Postulado 28: *Falta de seguridad policial en los principales recursos turísticos de la zona*

CONDICIONES DE CONTAMINACIÓN AMBIENTAL

Postulado 29: *Falta implementar un eficiente sistema de recojo de residuos sólidos en la Provincias de la Región, especialmente en Chiclayo, eliminando los botaderos*

Postulado 30: *Falta implementar un control efectivo para evitar la contaminación sonora y visual en las provincias de la Región Lambayeque.*

Tabla 8: Respuesta de expertos

N° EXPERTO	ITEMS DEL CUESTIONARIO																													
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
EXPERTO 1	4	4	5	1	5	5	1	5	5	4	5	5	1	4	5	1	3	5	4	3	3	4	3	4	5	3	4	1	5	5
EXPERTO 2	1	1	5	1	5	5	1	5	5	4	5	1	1	5	5	1	1	5	4	5	5	2	2	1	5	1	5	5	5	5
EXPERTO 3	1	1	4	1	5	5	1	4	5	5	5	5	2	5	5	5	2	4	5	5	4	1	1	4	5	1	5	4	4	5
EXPERTO 4	2	2	5	4	5	4	5	5	2	5	5	4	2	4	5	2	2	4	4	5	4	1	1	1	5	2	4	4	5	5
EXPERTO 5	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	1	2	5	5	5	5	1	1	1	5	1	5	5	5	5
EXPERTO 6	1	1	5	5	5	5	1	5	5	4	5	4	4	5	5	2	4	5	5	5	5	1	4	4	5	1	4	5	5	5
EXPERTO 7	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	1	4	5	5	5	5	1	1	1	5	1	5	5	5	5
EXPERTO 8	2	2	5	5	5	5	2	4	5	4	5	5	2	5	5	1	4	4	5	5	5	2	4	2	5	1	4	4	5	5
EXPERTO 9	1	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	4	1	5	5	5	5	5	1	4	1	5	1	5	5	5	5
EXPERTO 10	1	1	5	3	5	5	1	5	5	5	5	4	2	5	5	1	2	5	5	5	5	2	2	2	5	1	5	5	5	5
EXPERTO 11	2	3	4	4	5	5	1	4	5	4	5	3	1	5	5	2	3	4	4	5	5	3	3	2	5	1	4	5	5	5
EXPERTO 12	3	1	5	3	5	5	1	5	5	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	2	5	1	5	5	5	5
EXPERTO 13	1	1	4	2	4	5	1	1	1	2	1	3	1	5	4	3	3	5	5	5	5	1	4	3	4	1	5	5	5	4
EXPERTO 14	2	2	5	3	5	5	2	5	5	4	4	4	4	4	5	2	2	4	4	5	5	2	4	2	5	2	4	4	5	5
EXPERTO 15	1	1	5	3	5	5	1	1	5	2	5	5	1	4	5	1	1	5	5	3	5	1	2	1	4	2	4	5	5	5
EXPERTO 16	1	2	4	4	5	4	1	2	5	5	5	3	4	5	5	2	4	5	5	4	5	4	4	1	1	1	3	4	4	4

Elaboración propia.

Leyenda	
1=	Totalmente en desacuerdo
2=	En desacuerdo en ciertos aspectos
3=	Neutral
4=	De acuerdo en ciertos aspectos
5=	Totalmente de acuerdo

Tabla 9: Respuesta de expertos ordenadas

INFRAESTRUCTURA						CAPACITACIÓN, EDUCACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN					DEMANDA TURISTICA				OFERTA TURISTICA Y CAPACIDAD DE PLANTA						PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE TURISMO				CONDICIONES DE SEGURIDAD			CONDICIONES DE CONTAMINACIÓN	
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
1	1	1	1	4	4	1	1	1	2	1	1	1	4	4	1	1	4	4	3	3	1	1	1	1	1	3	1	4	4
1	1	4	1	5	4	1	1	2	2	4	3	1	4	4	1	1	4	4	3	4	1	1	1	4	1	4	4	4	4
1	1	4	1	5	5	1	2	5	4	4	3	1	4	5	1	2	4	4	3	4	1	1	1	4	1	4	4	5	5
1	1	4	1	5	5	1	4	5	4	5	3	1	4	5	1	2	4	4	4	4	1	1	1	5	1	4	4	5	5
1	1	4	2	5	5	1	4	5	4	5	4	1	4	5	1	2	4	4	5	5	1	2	1	5	1	4	4	5	5
1	1	5	3	5	5	1	4	5	4	5	4	1	5	5	1	2	5	5	5	5	1	2	1	5	1	4	4	5	5
1	1	5	3	5	5	1	5	5	4	5	4	1	5	5	1	2	5	5	5	5	1	2	1	5	1	4	5	5	5
1	1	5	3	5	5	1	5	5	4	5	4	1	5	5	1	3	5	5	5	5	1	3	2	5	1	4	5	5	5
1	1	5	3	5	5	1	5	5	4	5	4	2	5	5	2	3	5	5	5	5	2	3	2	5	1	5	5	5	5
1	1	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	2	5	5	2	3	5	5	5	5	2	4	2	5	1	5	5	5	5
2	2	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	2	5	5	2	4	5	5	5	5	2	4	2	5	1	5	5	5	5
2	2	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	2	5	5	2	4	5	5	5	5	2	4	2	5	1	5	5	5	5
2	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	2	4	5	5	5	5	3	4	3	5	2	5	5	5	5
2	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	5	5	5
3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5

Elaboración propia.

V. mínimo	1	1	1	1	4	4	1	1	1	2	1	1	1	4	4	1	1	4	4	3	3	1	1	1	1	1	3	1	4	4
V. máximo	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5
Mediana	1	1	5	3	5	5	1	5	5	4	5	4	2	5	5	2	3	5	5	5	5	2	3	2	5	1	5	5	5	5
Moda	1	1	5	1	5	5	1	5	5	4	5	5	1	5	5	1	2	5	5	5	5	1	4	1	5	1	5	5	5	5

Tabla 10: *Datos generales de los expertos*

Sexo		
Sexo	Experto	
	N°	%
Masculino	10	62.5
Femenino	6	37.5
TOTAL	16	100

Tabla 11: *Datos generales: Sector*

Sector		
Sector	Experto	
	N°	%
Público	3	18.75
Privado	13	81.25
TOTAL	16	100

Tabla 12: *Datos generales: Instituciones*

Instituciones		
Instituciones	Experto	
	N°	%
Gobierno	3	18.75
Operador	5	31.25
Universidad / Instituto	8	50
TOTAL	16	100

Resultados de la aplicación del método Delphi para la Región Lambayeque

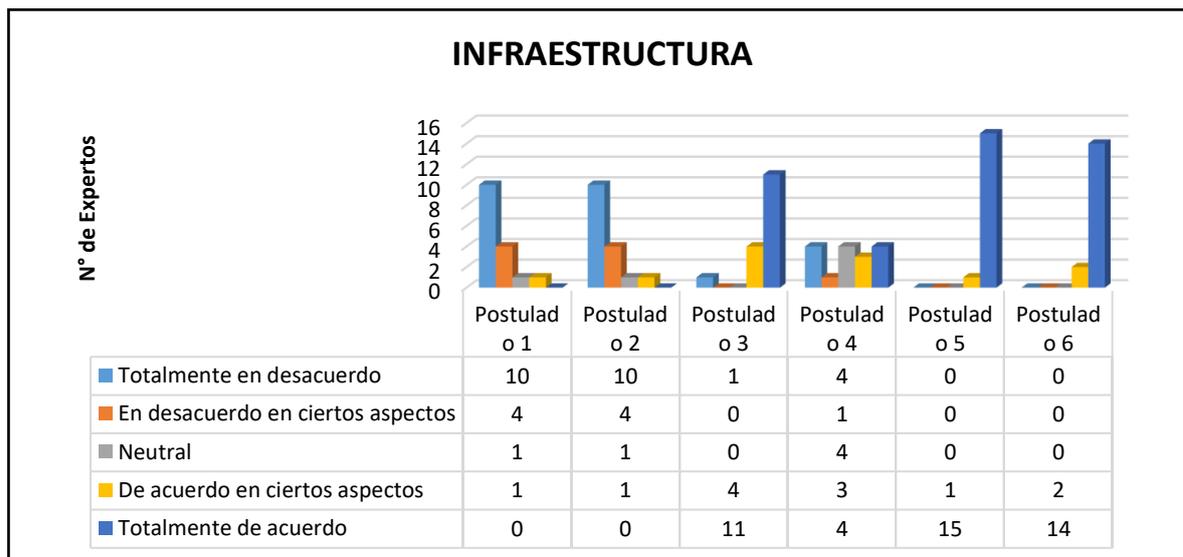


Figura 1: Variable infraestructura Región Lambayeque

Fuente: elaboración propia

Al analizar la **variable “infraestructura” relacionada al turismo**, (Figura 1) los expertos consultados, 15 de los 16 expertos están totalmente de acuerdo en afirmar que “es fundamental mejorar la calidad de los servicios tales como agua potable, alcantarillado, luz eléctrica y servicios de salud para el desarrollo turístico” (postulado 5) pero también 14 expertos coinciden en afirmar que el otro gran problema es la “situación de la conectividad y comunicaciones en la Región Lambayeque para potenciar el turismo” (postulado 6) especialmente a nuevos recursos turísticos que se pueden integrar a los actuales circuitos, entre ellos: Refugio de vida silvestre Laquipampa, Jagüeyes de Mayascong, Reserva Chaparrí. 11 de los 16 expertos sostiene también que es “fundamental optimizar y ampliar las instalaciones de aeropuerto Internacional Abelardo Quiñonez Gonzáles (postulado 3); cómo podemos apreciar estos problemas impide crecer en la oferta turística.

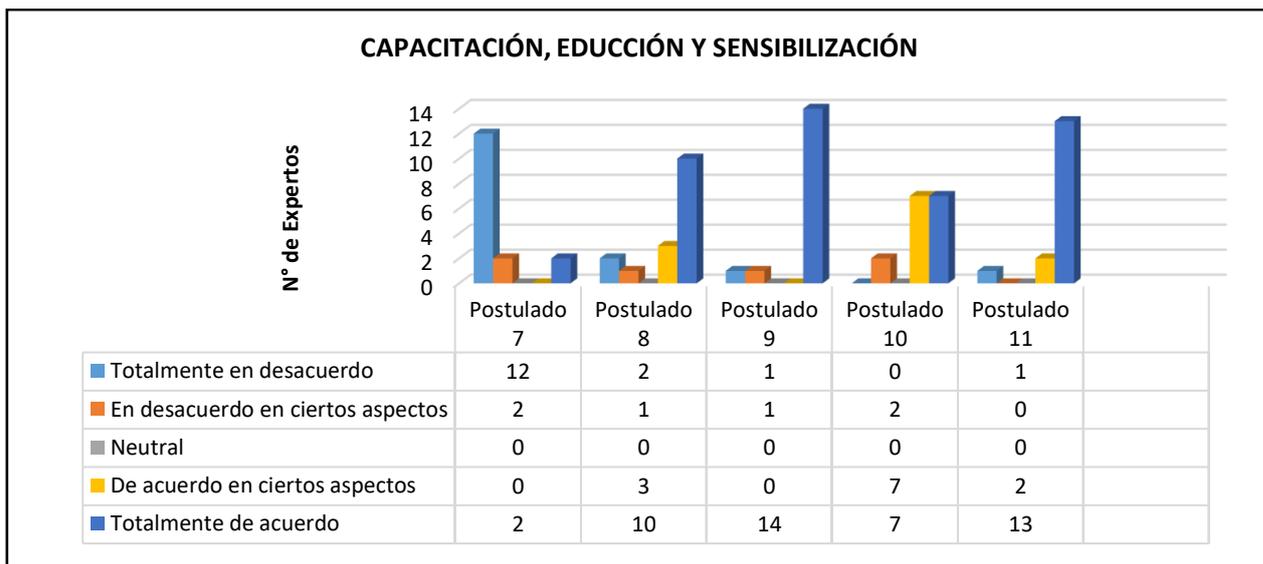


Figura 2: Variable Capacitación, educación y sensibilización Región Lambayeque
Fuente: elaboración propia

Cuando analizamos la situación de la variable “capacitación, educación y sensibilización” en relación al turismo, (Figura 2) 14 de 16 expertos están totalmente de acuerdo en señalar que “hace falta una mayor sensibilización a las comunidades receptoras de turismo en la Región Lambayeque, especialmente en distritos rurales y alto andinos” (postulado 9); 13 expertos coinciden en señalar que “falta identidad a las autoridades y público en general para valorar los recursos turísticos de la Región Lambayeque” (postulado 11) y además señalan que “hace falta capacitación y formación de capital humano para el servicio y atención al cliente en el sector turismo” (postulado 8)

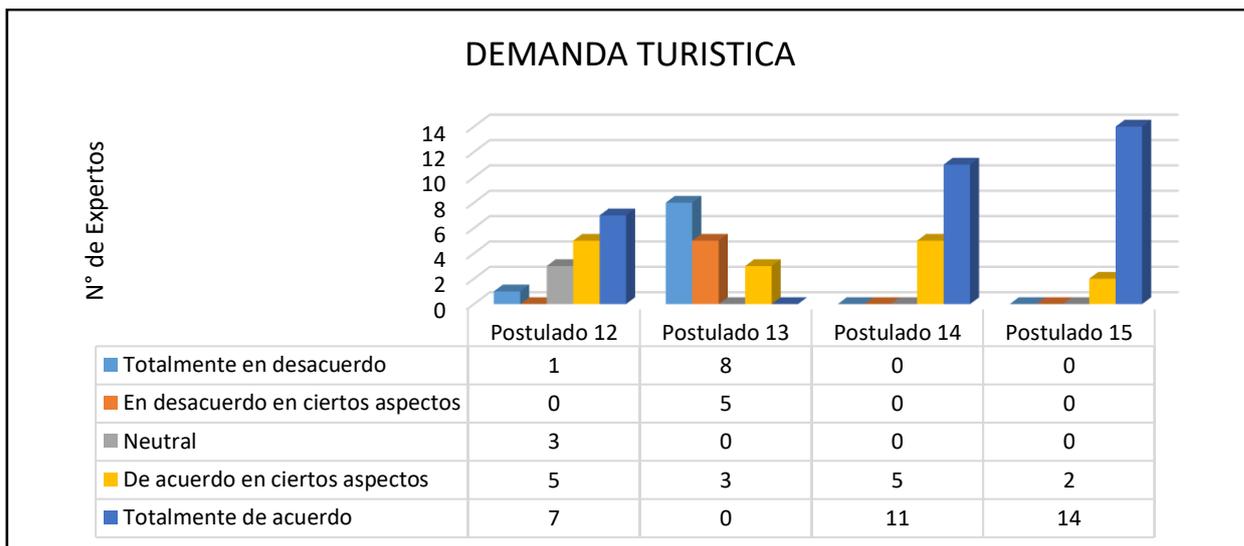


Figura 3: Variable Demanda turística en la Región Lambayeque
Fuente: elaboración propia

Al analizar la variable de la demanda turística (Figura 3) 14 de los 16 expertos, están totalmente de acuerdo en señalar que “es conveniente y pertinente realizar esfuerzos para aumentar el número de turistas o aumentar la demanda” (postulado 15), pero también 11 de ellos coinciden en señalar que “los turistas llegan a la Región Lambayeque, en forma espontánea y sin planificación” (postulado 14), terminan afirmando que los Municipios de la Región tienen una demanda baja de turistas (postulado 12).

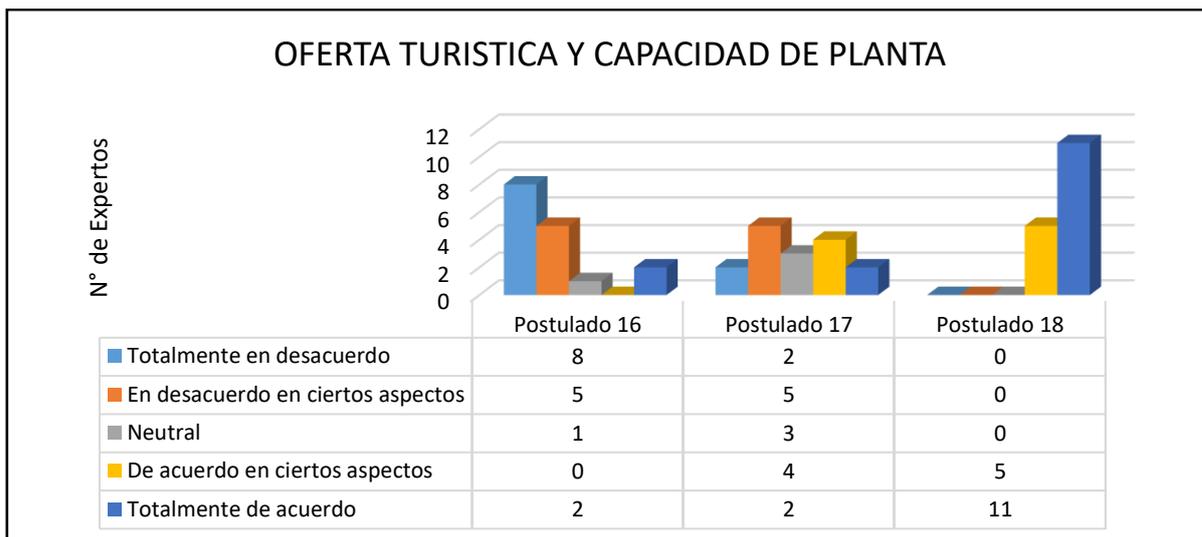


Figura 4: Variable Oferta turística en la Región Lambayeque
Fuente: elaboración propia

El análisis de la variable oferta turística en la Región Lambayeque (figura 4), determina que 11 expertos están totalmente de acuerdo en señalar que “los recursos turísticos, ecológicos, recreativos y deportivos en la Región no son suficientemente aprovechados”, (postulado 18) por cuanto las Municipalidades carecen de oficina dedicadas al Turismo, de otro lado no hay los incentivos necesarios para que el sector privado invierta en los citados recursos

Por último 8 de los 16 expertos consultados (postulado 16) opinan que “las provincias de la Región Lambayeque no tienen la suficiente capacidad hotelera para enfrentar una demanda de turistas” en el corto plazo.

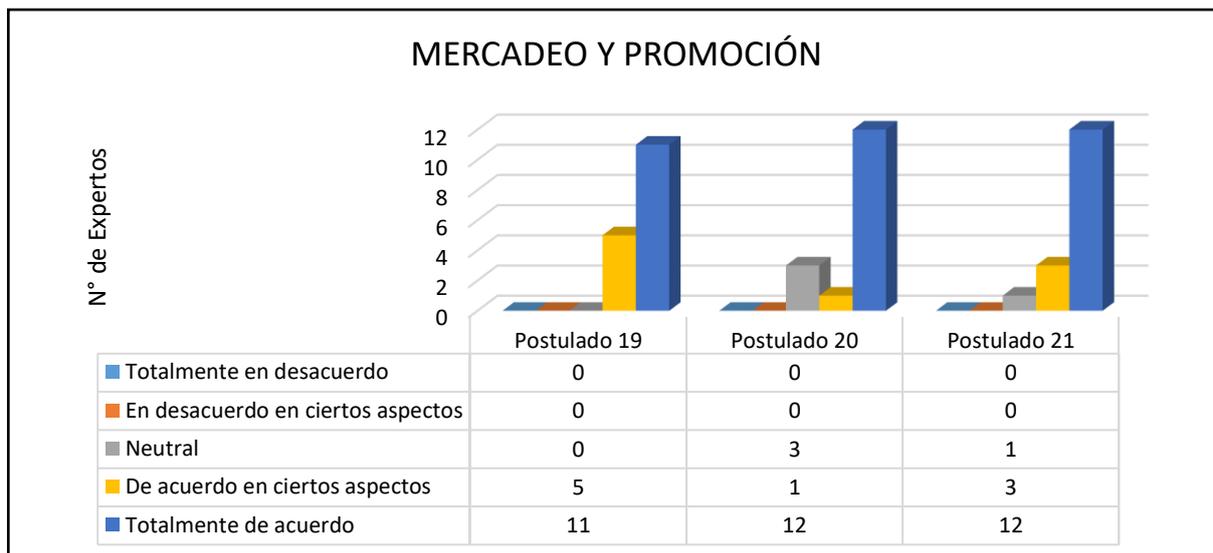


Figura 5: Variable Mercadeo y Promoción del turismo en la Región Lambayeque
Fuente: elaboración propia

Al analizar la variable de mercadeo y promoción relacionada al turismo, (figura 5), 12 de los 16 expertos están totalmente de acuerdo en señalar que “se debe implementar con más fuerza, estrategias de mercadeo y publicidad para promocionar los atractivos turísticos de la Región” (Postulado 21), de igual manera, 12 de los 16 expertos coinciden también en que a la “Región y a los municipios les hace falta fortalecer su imagen como destinos eco turístico” (postulado 20), por último 11 expertos señalan que “la Región Lambayeque y los municipios carecen de un Plan de promoción y comercialización” (postulado 19);

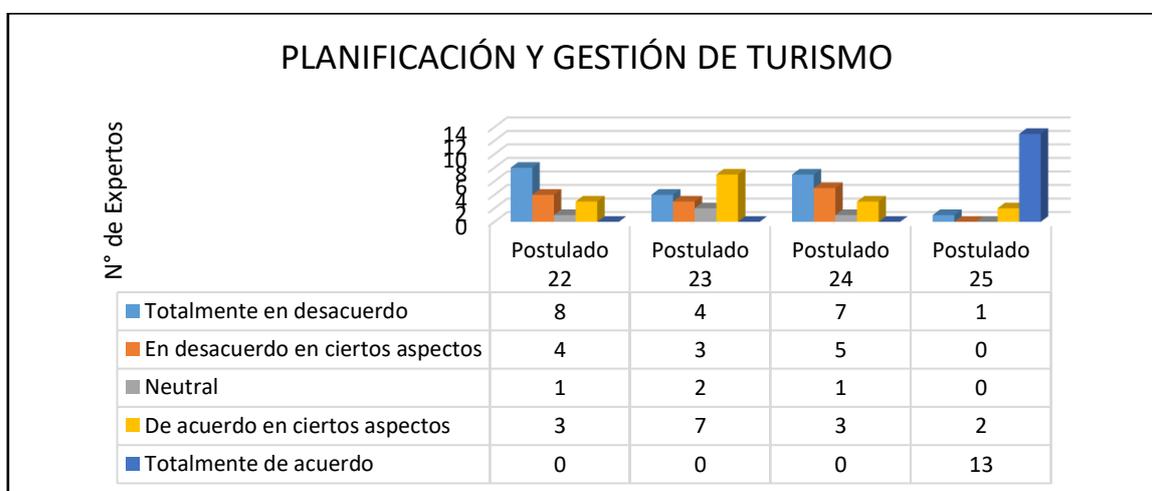


Figura 6: Variable Planificación y Gestión del turismo en la Región Lambayeque
Fuente: elaboración propia

Del análisis de esta variable de Planificación y gestión del turismo en la Región Lambayeque, (Figura 6) 13 de los 16 expertos están totalmente de acuerdo en que la actividad del turismo sostenible en la Región Lambayeque mejoraría la calidad de vida de los habitantes (postulado 25), pero el 50 %n de los expertos, están de acuerdo en que falta liderazgo de las entidades públicas en el manejo planificado del turismo en la Región Lambayeque (postulado 22)

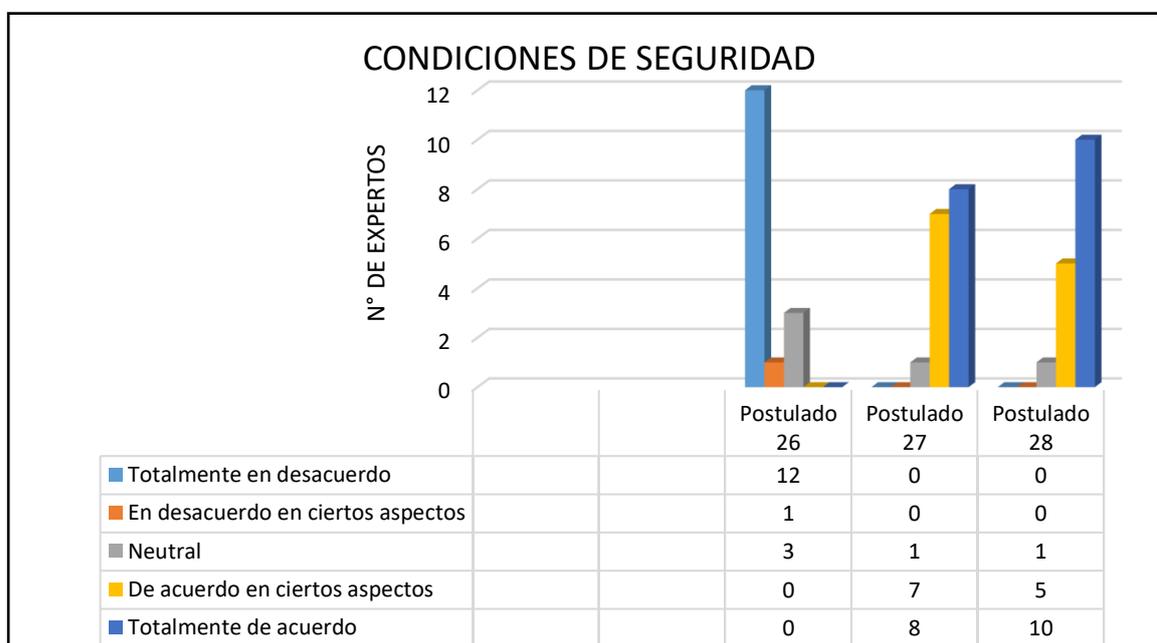


Figura 7: Condiciones de seguridad del turismo en la Región Lambayeque

Fuente: elaboración propia

Esta variable analiza las condiciones de seguridad del turismo en la Región Lambayeque (Figura 7), al respecto, 12 de 16 expertos están totalmente de acuerdo que “falta de seguridad policial en las principales calles de las provincia de la Región” (postulado 26) y hay “falta de seguridad policial en los principales recursos turísticos” (postulado 28) lo que facilita el incremento de la delincuencia y ahuyentan al turismo.

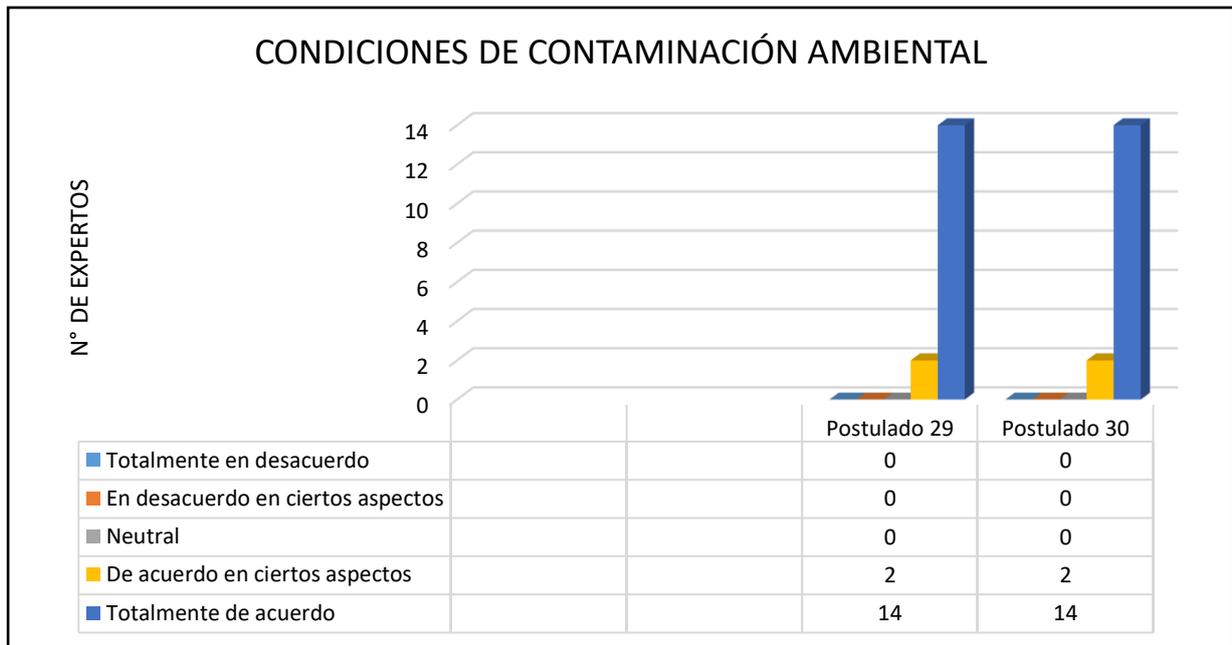


Figura 8: Condiciones de contaminación ambiental en la Región Lambayeque

Fuente: elaboración propia

Por último, al analizar la variable **condiciones de la contaminación ambiental (Figura 8)** podemos apreciar 14 de los 16 expertos están totalmente de acuerdo en señalar que “falta implementar un eficiente sistema de recojo de residuos sólidos en la Región” especialmente en Chiclayo y Leonardo Ortiz, así como falta implementar medidas para controlar la contaminación sonora y visual en las provincias de la Región Lambayeque (postulados 29 y 30), si relacionamos estas respuestas con el cuadrante de los escenarios futuros de Schwartz, tendremos como resultado un escenario ineficiente en lo que respecta a la oferta turística y que obstaculiza tener una mayor demanda de los recursos turísticos de la Región Lambayeque.

3.1.3 APLICACIÓN DEL METODO MICMAC, ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Identificación de las variables claves del sector turismo

MICMAC, vocablo que proviene de la conjunción de las palabras **M**atriz de **I**mpactos **C**ruzados **M**ultiplicación **A**plicada a una **C**lasificación, método ideado y diseñado por M. Godet en colaboración de J.C. Duperrin El objetivo del análisis estructural es identificar las principales variables, influyentes y dependientes así como las variables esenciales para la evolución del sistema o proyecto de investigación, según lo refiere J.B. Garza & D.V.. Cortez (2011)

Estos mismos autores definen al análisis estructural como una reflexión colectiva relacionando diferentes elementos de un sistema con la intención de provocar el cambio en el futuro, por tanto podemos afirmar que este análisis se convierte en el método cualitativo de la prospectiva.

Según Godet (1997) el método MICMAC comprende tres fases que son las siguientes:

F1: Listado de las variables del sistema

Hacemos relación de las variables que han sido previamente identificadas y justificadas a través del marco teórico, elaboramos un cuadro que lo denominamos Definición de variables, dónde se definen las variables y se les pone un nombre corto para su fácil identificación, luego se les asigna dentro de un sector o subsistema, los mismos que están vinculados directamente al turismo sostenible en la Región Lambayeque.

F2: Descripción de relaciones entre variables

En esta fase, confeccionamos un cuadro denominado “Matriz estructural de variables”, en base a la relación de las variables y usando el nombre corto para una mayor operatividad, veamos tabla 13

El futuro, está lleno de incertidumbre, la misma que no se elimina aplicando métodos prospectivos, pero por lo menos ayuda a reducirla para tomar decisiones más acertadas, por tanto, en esta fase se pretende determinar

cuáles son las variables que más influyen sobre el resto de variables, determinado las variables clave, ya que ellas nos dirán cuáles son las que más impactan en el área de influencia y dependencia, sin quitarle importancia al resto de variables, porque éstas son importantes para que las variables clave cumplan sus funciones. Estos datos sirven para alimentar el programa electrónico del MICMAC y se pasa a la siguiente tarea.

F3: Identificación de variables clave y sus categorías e interpretación.

En esta tercera fase, el método MICMAC, según su creador Godet (2007) construye una matriz y un gráfico llamado plano de influencia y dependencia de la variable del sistema de estudio y las categoriza en:

variables de entorno, variables reguladoras, palancas secundarias, variables objetivo, variables clave, variables resultado, variables autónomas y variables determinantes

SUBSISTEMAS (SECTORES)

Principales subsistemas:

- Infraestructura
- Capacitación, Educación y Sensibilización
- Demanda Turística
- Oferta Turística y Capacidad de Planta
- Mercadeo y Promoción
- Planificación y Gestión del Turismo
- Condiciones de Seguridad
- Condiciones de Contaminación Ambiental

VARIABLES

Tabla 13: *Definición de las variables*

N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN	RUBRO
1	Vías de Acceso en Condiciones Óptimas	VACO	Se refiere a la existencia de vías de acceso a la Región Lambayeque en	Infraestructura

N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN	RUBRO
			condiciones óptimas para atraer a los turistas	
2	Atractivos Turísticos con Vías de Acceso en Condiciones Óptimas	ATVACO	Se refiere a las condiciones de las vías de acceso óptimas que comunican a los diferentes atractivos turísticos	Infraestructura
3	Optimizar y Ampliar el Aeropuerto Internacional Abelardo Quiñonez de Chiclayo	OAI AI	Se refiere a las instalaciones del Aeropuerto Internacional Abelardo Quiñonez de Chiclayo deben optimizarse y ampliarse	Infraestructura
4	Nuevo Aeropuerto en la Región Lambayeque	NARL	Se refiere a construir un Nuevo Aeropuerto en la Región Lambayeque	Infraestructura
5	Calidad de los Principales Servicios	CPS	Se refiere a mejorar la calidad de los servicios tales como: agua potable y alcantarillado, luz eléctrica y salud para el desarrollo turístico.	Infraestructura
6	Condiciones de Conectividad y Comunicaciones	CCC	Se refiere a mejorar condiciones de conectividad y comunicaciones en la Región Lambayeque para potenciar el sector turismo	Infraestructura
7	Capacitación de las Autoridades Regionales y Municipales	CARM	Se refiere a la capacitación de las autoridades regionales y municipales para la elaboración de planes turísticos e implementación para la atención de turistas que visiten la Región Lambayeque	Capacitación, Educación y Sensibilización
8	Capacitación y Formación de Capital Humano	CFCH	Se refiere a la capacitación y formación del capital humano para el servicio y atención al cliente en el sector turismo	Capacitación, Educación y Sensibilización

N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN	RUBRO
9	Sensibilización a las Comunidades Receptoras	SCR	Se refiere a la falta de sensibilización a las comunidades receptoras de turismo en la Región Lambayeque	Capacitación, Educación y Sensibilización
10	Cultura Desarrollada para el Turismo en la Región Lambayeque	CDPTRL	Se refiere a que no existe cultura desarrollada para el turismo en la Región Lambayeque	Capacitación, Educación y Sensibilización
11	Identidad de las autoridades y comunidad	VRT	Se refiere a la falta de identidad de las autoridades y público en general para valorar los recursos turísticos de la Región Lambayeque	Capacitación, Educación y Sensibilización
12	Demanda Baja de Turistas	DBT	Se refiere a la demanda baja de turistas en los municipios de la Región	Demanda turística
13	Visitas de Turistas	VT	Se refiere al número de visitas de turistas en la Región Lambayeque llenan las expectativas del sector turismo	Demanda turística
14	Visitas de turistas a la Región	VTSP	Se refiere a la visita de turistas a la Región Lambayeque sin planificación y de forma espontánea	Demanda turística
15	Esfuerzo para Aumentar el Turismo	EAT	Se refiere a realizar esfuerzos para aumentar el turismo en la Región Lambayeque para el desarrollo de los distritos y provincias de la Región.	Demanda turística
16	Capacidad Hotelera para la Demanda Turística	CHDT	Se refiere a la capacidad hotelera para enfrentar la demanda turística en la Región Lambayeque	Oferta turística y capacidad de planta
17	Implementación Hotelera	IH	Se refiere a la implementación hotelera para la atención de turistas que visitan la Región Lambayeque	Oferta turística y capacidad de planta
18	Recursos Ecológicos, Turísticos,	RETRD	Se refiere a los recursos ecológicos, turísticos, recreativos y deportivos de la Región	Oferta turística y capacidad de planta

N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN	RUBRO
	Recreativos y Deportivos		Lambayeque no son aprovechados	
19	Plan de Comercialización y Producción	PCP	Se refiere a la carencia de un plan de comercialización y producción en la Región Lambayeque y Municipios	Mercadeo y Promoción
20	Fortalecer Imagen del Eco Turístico	FIET	Se refiere a la falta de fortalecimiento en la imagen como destino eco turístico del Perú	Mercadeo y Promoción
21	Estrategia de Mercadeo y Publicidad	EMP	Se refiere a implementar estrategias de mercadeo y publicidad de los diferentes atractivos turísticos de la Región Lambayeque	Mercadeo y Promoción
22	Manejo Planificado del Turismo	MPT	Se refiere al manejo planificado del turismo por parte de las entidades públicas en la Región Lambayeque y Municipios	Planificación y gestión del turismo
23	Programa de Financiamiento para el Turismo	PFT	Se refiere a los programas de financiamiento específicas para el gremio turísticos de la Región Lambayeque	Planificación y gestión del turismo
24	Trabajo de las Agencias de Viajes y los Municipios	TAVM	Se refiere al trabajo de las agencias de viajes y los municipios en conjunto en la Región Lambayeque	Planificación y gestión del turismo
25	Turismo Sostenible	TS	Se refiere al turismo sostenible para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Región Lambayeque	Planificación y gestión del turismo
26	Seguridad Policial y Vigilancia Personal	SPVP	Se refiere a la seguridad policial y vigilancia personal en las principales calles de las provincias de la Región Lambayeque	Condiciones de Seguridad

N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN	RUBRO
27	Asistencia de la Policía de Turismo	APT	Se refiere a la falla de asistencia de la policía de turismo en aeropuerto y principales agencias de transporte interprovincial	Condiciones de Seguridad
28	Seguridad Policial en los Recursos Turísticos	SPRT	Se refiere a la falta de seguridad policial en los recursos turísticos de la zona	Condiciones de Contaminación Ambiental
29	Sistema de Recojo de Residuos Sólidos	SRRS	Se refiere a la falta de implementación eficiente de un sistema de recojo de residuos sólidos en la Región Lambayeque	Condiciones de Contaminación Ambiental
30	Control Efectivo de la Contaminación Sonora y Visual	CECSV	Se refiere a la falta implementación de un control efectivo de la contaminación sonora y visual en la Región Lambayeque	Condiciones de Contaminación Ambiental

Elaboración propia.

El rango de influencia es de 0 a 3, existiendo la posibilidad de identificar la influencia potencial.

0: No hay influencia

1: Influencia débil

2: Influencia moderada

3: Influencia fuerte

P: Influencia potencial

Tabla 14: Matriz estructural de variable

	1: VACO	2: ATVACO	3: OAIAI	4: NARL	5: CPS	6: CCC	7: CARM	8: CFCH	9: SCR	10: CDPTRL	11: VRT	12: DBT	13: VT	14: VTSP	15: EAT	16: CHDT	17: IH	18: RETRD	19: PCP	20: FIET	21: EMP	22: MPT	23: PFT	24: TAVM	25: TS	26: SPVP	27: APT	28: SPRT	29: SRRS	30: CECSV	
1: VACO	0	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	
2: ATVACO	3	0	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	1	1
3: OAIAI	2	2	0	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	0
4: NARL	2	2	3	0	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1
5: CPS	2	2	2	2	0	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2
6: CCC	2	2	2	2	2	0	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1
7: CARM	2	2	2	2	1	2	0	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1
8: CFCH	1	1	2	2	1	3	2	0	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1
9: SCR	2	2	1	1	2	1	2	1	0	3	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
10: CDPTRL	2	2	1	1	1	2	2	2	3	0	3	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2
11: VRT	1	1	1	1	1	2	3	2	2	3	0	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1
12: DBT	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	3	0	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1
13: VT	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1
14: VTSP	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
15: EAT	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0
16: CHDT	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	0	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
17: IH	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	0	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1
18: RETRD	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19: PCP	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20: FIET	1	1	2	2	1	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	0	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
21: EMP	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
22: MPT	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	0	1	2	3	2	2	2	2	2	2
23: PFT	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2
24: TAVM	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2
25: TS	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	0	3	3	3	3	3	3
26: SPVP	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	0	3	3	1	1	
27: APT	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	0	2	1	1	
28: SPRT	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	0	1	1	
29: SRRS	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	0	0	
30: CECSV	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	0	

Fuente: Elaboración Propia en software Mic Mac

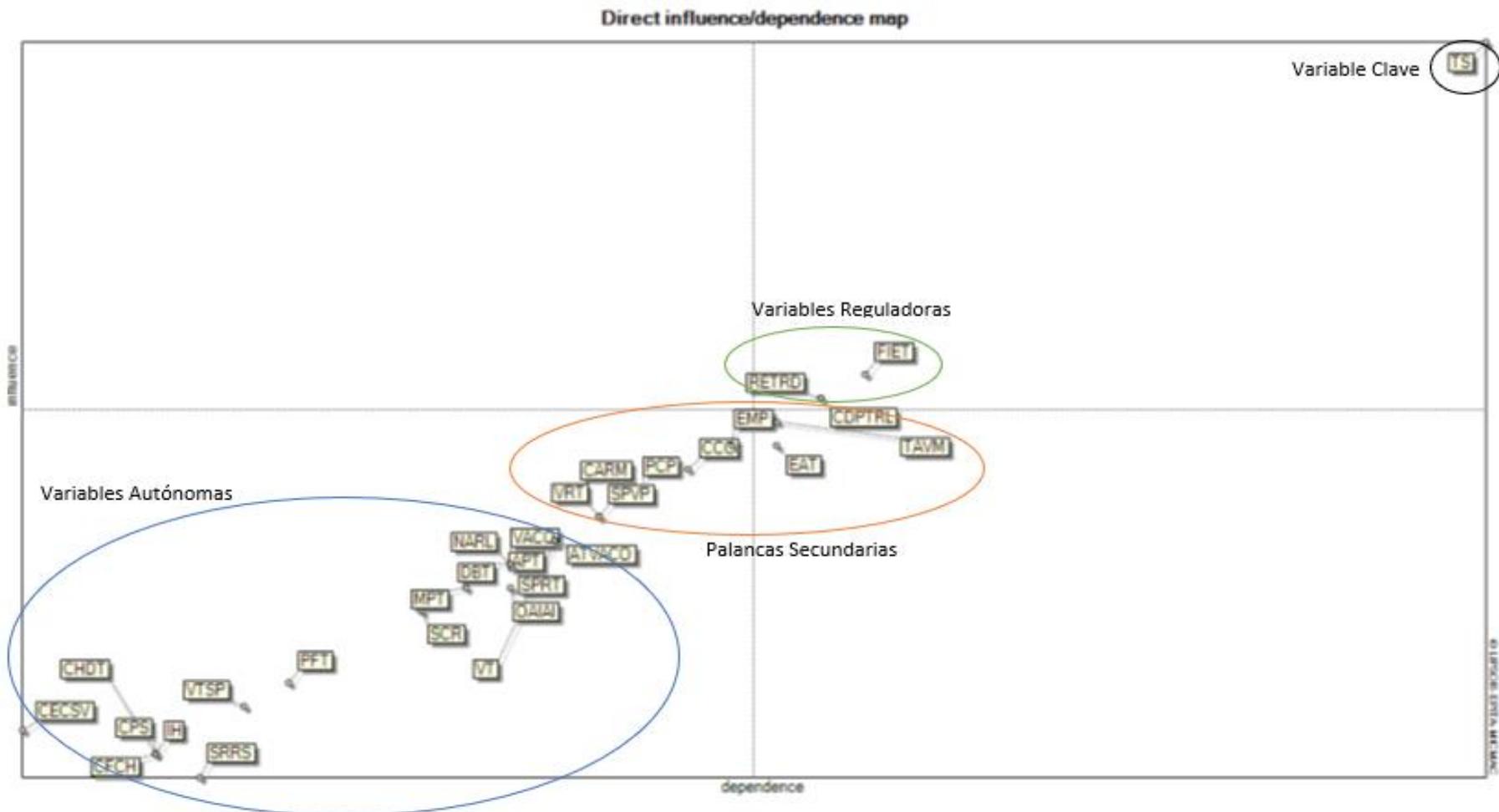


Figura 9: Plano de influencia y dependencia del estudio

Fuente: Elaboración Propia en software Mic Mac

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO MICMAC

La Figura 9, llamado por Godet “Plano de influencia y dependencia” permite dar una lectura e interpretar en forma completa el sistema, según resulten variables motrices o dependientes, es decir para cualquier variable su valor estratégico estaría determinado por la suma de su valor de motricidad y de su valor de dependencia. $En = mn+dn$. Godet (1997) tomado de Arango & Cueva (2014)

La ubicación de las variables en el plano nos permite interpretar la realidad del sector turismo, de tal manera que nos permita identificar el plano de influencia y dependencia directa del estudio.

En la figura 9 podemos identificar cuatro áreas integradas por variables, cuya ubicación lo proporcionó el software del análisis MICMAC, por lo que nos corresponde hacer el análisis reflexivo a los resultados obtenidos, de acuerdo con las categorías definidas por Godet para el método MICMAC

Explicaré la posición de las variables en el plano de influencia y dependencia directas, respecto a sus características, así como la identificación de las mismas dentro del sistema, usaré el nombre corto y largo según las circunstancias.

1. Variables Reguladoras: Estas variables se encuentran situadas en la zona central del plano de influencia y dependencia se convierten en llave de paso para que la variable clave cumpla su objetivo. En condiciones normales determinan el buen funcionamiento del sector turismo. Sugiero evaluar consistentemente y de manera frecuente estas variables.

- RETRD (Recursos Ecológicos, Turísticos, Recreativos y Deportivos de la Región Lambayeque no son aprovechados)
- FIET (Fortalecer Imagen del Eco Turístico del Perú)

2. Palancas Secundarias Son las variables que se encuentran ubicadas debajo de las reguladoras en el plano de influencia y dependencia, su papel es importante porque complementan y hacen desarrollar a las variables

reguladoras que a su vez afecta el desarrollo y avance de la variable clave, por tanto se hace imprescindible actuar sobre ellas y son las siguientes:

- SPVP (Seguridad policial y vigilancia personal en las principales calles de las provincias de la Región Lambayeque)
- TAVM (trabajo de las agencias de viajes y los municipios en conjunto en la Región Lambayeque)
- EMP (Implementar estrategias de mercadeo y publicidad de los diferentes atractivos turísticos de la Región Lambayeque)
- PCP (Carencia de un plan de comercialización y producción en la Región Lambayeque y Municipios)
- EAT (Realizar esfuerzos para aumentar el turismo en la Región Lambayeque para el desarrollo de los distritos y provincias de la Región)
- CDPTRL (No existe cultura desarrollada para el turismo en la Región Lambayeque)
- VRT (Valorar recursos turísticos por parte de las autoridades y público en general. Falta de identidad)
- CARM (Capacitación de las autoridades regionales y municipales para la elaboración de planes turísticos e implementación en la Región.
- CCC (Mejorar condiciones de Conectividad y Comunicaciones para potenciar el sector turismo.

3. Variable Clave: En el plano de influencia y dependencia, esta variable se encuentra en la zona superior derecha también llamada variable reto del sistema. Sus principales características es que estas variables son motrices y muy dependientes, En el caso de la Región Lambayeque y en el presente estudio hay una variable cable. Su motricidad y dependencia determina el nivel de desarrollo del sector turismo en la Región, debe tener una visión a largo plazo que sea continuamente evaluada para que propicie el cambio del sector turismo a un nivel más competitivo y eficaz. En el presente trabajo de investigación la variable claves es la siguiente:

- TS (TURISMO SOSTENIBLE para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Región Lambayeque)

4. Variables Autónomas En el plano de influencia y dependencia se encuentran en la zona inferior izquierda. Son variables poco influyentes, de baja motricidad y poco dependientes, corresponden a inercias del sistema o bien están desconectadas de él, siendo variables temporales y que pertenecen a otros sectores, por lo que debería efectuarse un programa de coordinación multisectorial y lograr incluir estas variables en la planeación estratégica de la Región y los gobiernos locales, por lo que se recomienda darle la importancia adecuada a estas variables. <las principales son las siguientes:

- SRRS (Falta de implementación eficiente de un sistema de recojo de residuos sólidos en la Región Lambayeque)
- CECSV (Falta implementación de un control efectivo de la contaminación sonora y visual en la Región Lambayeque)
- PFT (Programas de financiamiento específicas para el gremio turísticos de la Región Lambayeque)
- CHDT (Capacidad hotelera para enfrentar la demanda turística en la Región Lambayeque)
- IH (Implementación hotelera para la atención de turistas que visitan la Región Lambayeque)
- VTSP (Visita de turistas a la Región Lambayeque sin planificación y de forma espontánea)
- CFCH (Capacitación y formación del capital humano para el servicio y atención al cliente en el sector turismo)
- CPS (Mejorar la calidad de los servicios en la ciudad: agua potable y alcantarillado, luz eléctrica y salud).

Influencias Directas

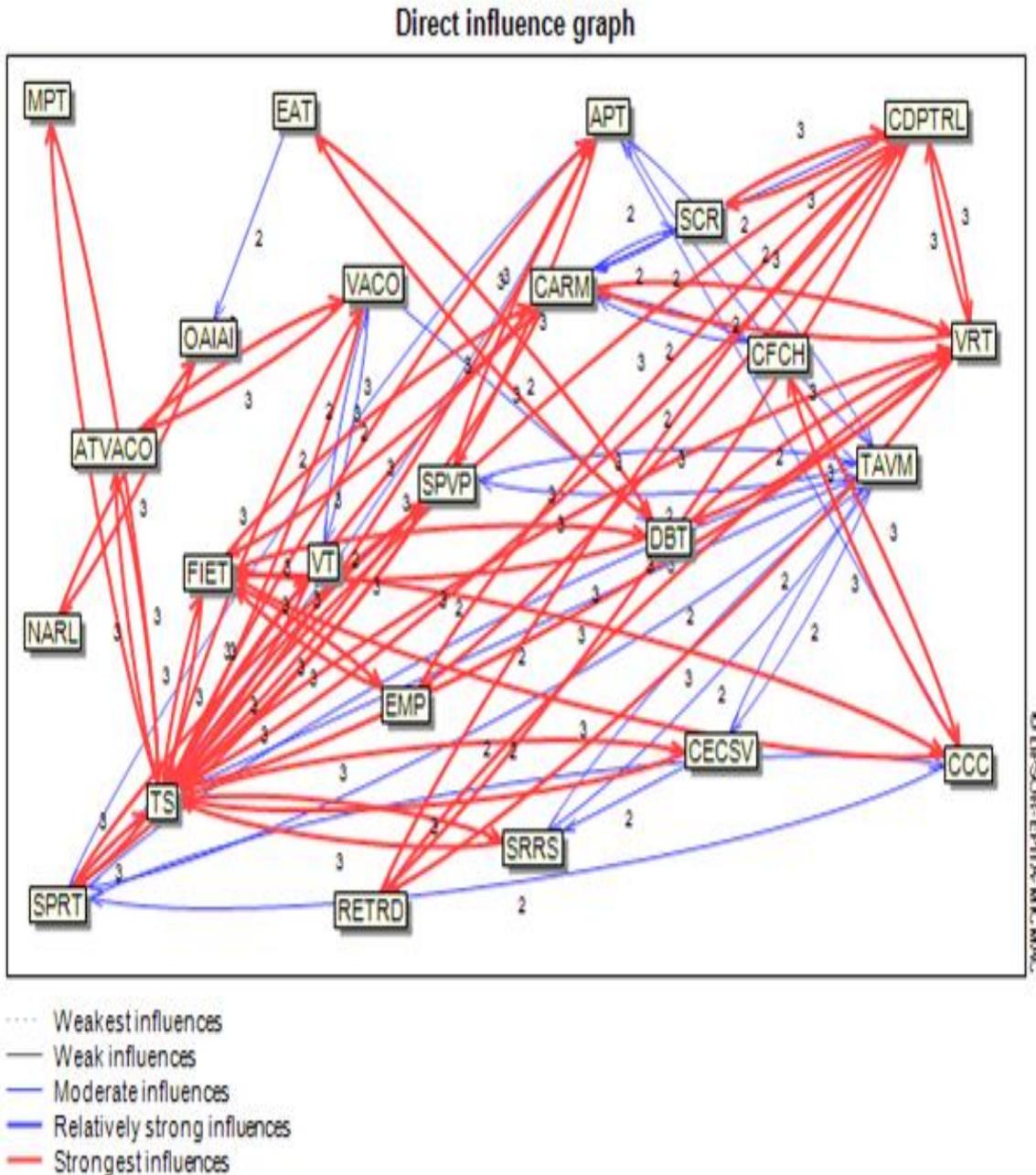


Figura 10: Plano de Influencia Directa

Fuente: Elaboración propia en software MIC Mac

Interpretación: La Figura 10 permite visualizar las variables sobre las cuales se ejercen las influencias más importantes en el sector turismo, destacando TS Turismo sostenible, apreciamos que están unidas por las flechas rojas y en la gráfica vemos que todas ellas ejercen gran influencia, señalemos algunas:

TS Turismo Sostenible, variable sobre la que influyen fuertemente (3) otras variables

FIET Fortalecer imagen de eco turismo

VRT Identidad de las autoridades y comunidad

RETRD Recursos ecológicos, turísticos, recreativos y deportivos.
ATVACO Condiciones de las vías de acceso que comunican a los diferentes atractivos turísticos

Sin embargo, las variables señaladas con las flechas azules, representan las variables de influencias más potenciales, entre ellas están:

APT Asistencia de la Policía de Turismo
EAT Esfuerzo para aumentar el turismo
SPVP Seguridad policial y vigilancia personal
TAVM Trabajo de las agencias de viajes y municipios
SPRT Seguridad policial en los recursos turísticos

3.1.4. APLICACIÓN DEL MÉTODO MACTOR

Análisis de Juego de actores cruzados

El método “Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones”, (MACTOR), más conocido como “Análisis del juego de actores cruzados” fue desarrollado en la década del 90 por Michel Godet, economista francés a cargo de la cátedra de Prospectiva Estratégica y autor de varias obras sobre la materia y autor también de los métodos prospectivos del MICMAC y MACTOR entre otros.

Este análisis de actores es una etapa importante en el examen prospectivo, aquí los actores confrontan sus ideas, proyectos, se examina la valoración de sus experiencias y propuestas y es determinante a la hora de evaluar los retos estratégicos y determinar claves para el futuro.

Mediante la matriz MACTOR, se desarrolla el juego de actores cruzados siendo esta una herramienta importante de prospectiva que complementa el trabajo ya realizado en el método MICMAC. Su propósito es definir los actores que tendrán un rol principal en la construcción del futuro del sector turismo en la Región Lambayeque.

Cuando desarrollamos el análisis estructural mediante la matriz MICMAC, permitió determinar la variable CLAVE, que condiciona el futuro del turismo en la Región Lambayeque, ahora mediante el método MACTOR, pretendemos determinar

quiénes son los actores que ejercen mayor influencia y quienes controlan de una u otra forma las variables en estudio.

Identificados los actores, identificaremos los principales objetivos que proponen, vinculados a las variables en estudio, luego se procede en la matriz a determinar en primer lugar, las relaciones entre actores y segundo se determinará el posicionamiento de los actores frente a los objetivos para determinar posibles alianzas o conflictos entre actores.

El método MACTOR, comprende cinco fases

1. Identificar los actores que influyen sobre la variable clave

Conocer e identificar aquellos actores que pueden tener alguna influencia sobre el desarrollo futuro del turismo en la Región Lambayeque, conviene que no supere los 12-15 actores.

Tabla 15: *Identificación de Actores*

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN
1	CLUB DE TURISMO TUCUME	CTT	PRESIDENTE DEL CLUB DE TURISMO TUCUME
2	CENTRO DE FORMACIÓN EN TURISMO	CENFOTUR	JEFE DEL CENTRO DE FORMACIÓN EN TURISMO
3	AGENCIA DE VIAJE SIPAN TOURS	SIPAN TOUR	GERENTE DE LA AGENCIA DE VIAJE SIPAN TOURS
4	DIRECCION REGIONAL DE CULTURA	DRC	DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE CULTURA
5	CONSULTORA - PRIVADA	CONSULTORA	CONSULTORA - SECTOR PRIVADO
6	UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MIGROVEJO	USAT	PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MIGROVEJO
7	MUSEO TUMBAS REALES	MTR	DIRECTOR DEL MUSEO TUMBAS REALES
8	CONSULTOR PRIVADO	CONSULTOR	CONSULTOR - SECTOR PRIVADO
9	CADETUR	CADETUR	PRESIDENTE DE CADETUR
10	COMITÉ DE TURISMO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE LAMBAYEQUE	CTCCL	PRESIDENTE DEL COMITÉ DE TURISMO DE LA CC DE LAMBAYEQUE

Fuente: Elaboración propia

2. Identificar los objetivos estratégicos de los actores

Se obtuvo un listado de los objetivos que persiguen los actores con relación a la variable clave identificada en el análisis estructural (Matriz MICMAC), se determinará qué objetivos son similares o divergentes entre ellos.

Metas y Objetivos

a. Pedro Rivera – Club de Turismo Túcume

- Desarrollar en la Región Lambayeque un circuito de pueblos mágicos con identidad y desarrollo económico.
- Concientizar a la población de cuidar y proteger los sitios ecoturísticos.

b. Adela Torres – CENFOTUR

- Nombrar autoridades en el sector turismo a personas idóneas para el puesto.
- Erradicar los residuos sólidos en Chiclayo y distritos vecinos
- Preservar y cuidar las casonas antiguas
- Mejorar la seguridad ciudadana

c. María Isabel – SIPAN TOURS

- Buscar personas competentes que sepan del sector turismo
- Trabajar en beneficio de infraestructura y carreteras en nuestra región
- Proporcionar capacitación a nuestros prestadores de servicios
- Realizar un plan estratégico para promocionar a nuestra región
- Organizar festivales público privado, así como el boleto turístico.
- Ampliar el aeropuerto además hacer realidad el terminal marítimo de Eten
- Potenciar la actividad agro exportadora
- Realizar una alianza estratégica entre la empresa privada y las autoridades de nuestra región para el desarrollo del turismo en la Región.

d. Alfredo Narváez – Dirección Regional de Cultura

- Desarrollar estrategias sobre ciudadanía
- Hacer de Chiclayo un espacio amigable para el desarrollo del turismo
- Desarrollar señalización, privilegiando a los peatones,
- Logra una Ciudad sin ruidos, basura y contaminación
- Desarrollar espacios públicos bien tratados

- Desarrollar el paisaje a lo largo de las carreteras
- Culminar con la autopista El Sol que une a las ciudades de Trujillo, Piura, Chiclayo y Tumbes.

e. Mariella Malca – CONSULTORA

- Desarrollar programas de aventurismo, turismo rural comunitario, turismo para grupos con habilidades diferentes.
- Desarrollar Museos gastronómicos y naturales con guías especializados en personas con capacidades diferentes
- Promover nuevos gestores culturales y directores de museos con experiencia en gestión de proyectos de desarrollo.
- Desarrollar la identidad cultural en la Región
- Reducir de la pobreza
- Fortalecer la Cámara de Turismo de Lambayeque

f. Julio Fernández – PROFESOR UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

- Desarrollar el Plan maestro y cumplirlo con una visión a largo plazo.
- Desarrollar una Visión sinérgica hacia el desarrollo sostenible del turismo
- Mejorar del saneamiento básico de Chiclayo y todos sus distritos
- Promocionar otras opciones de turismo, que no estén centradas en el tema arqueológico, sino en el tema del turismo no convencional, el turismo Esotérico o místico y el Ecoturismo.
- Lograr en Chiclayo una zona limpia, ordenada, con un sistema vehicular ordenado, en donde al centro de la ciudad solo puedan ingresar autos acreditados y nuevos, que tengan taxímetro.
- Instalar una serie de cabinas de información turística, en donde haya información no solo con folletería, sino además con una amplia cartografía para que el visitante se pueda ubicar rápidamente.
- Implementar la seguridad ciudadana, en donde cada persona pueda caminar con la tranquilidad del caso y no ser objeto de robos.

- Lograr una población más culta y con capacidad de indignación ante el comercio ambulatorio, el mismo que no exista en las calles, evitando la contaminación visual, respiratoria y auditiva.

g. Walter Alva - DIRECTOR DEL MUSEO TUMBAS REALES

- Mejorar la calidad de las ciudades
- Mejorar los museos
- Mejorar las vías de acceso a los sitios turísticos
- Realizar convenios con otros ministerios como de transportes y turismo
- Realizar un plan agresivo de investigación para producir nuevos hallazgos

h. Julio Bravo – CONSULTOR

- Incluir en la curricula de las universidades un curso donde los alumnos puedan elaborar o fortalecer negocio vinculados al turismo
- Desarrollar estrategias con los emprendedores de artesanía, gastronomía, productores de miel y pequeños hospedajes rurales
- Reinventar los productos turísticos en la Región de acuerdo a las tendencias del mercado, especialmente los relacionados al eco turismo.

i. Jorge Vertiz – PRESIDENTE DE CADETUR

- Implementar Programa de limpieza e higiene en la Ciudad de Chiclayo.
- Priorizar conectividad terrestre y señalización hacia los recursos turísticos
- Priorizar a la educación en la Región
- Lograr el cambio de mentalidad de autoridades regionales y municipales

j. Jorge Arboleda – PRESIDENTE DEL COMITÉ DE TURISMO DE LA CC DE LAMBAYEQUE

- Impulsar la promoción de nuestros lugares turísticos más emblemáticos.
- Diversificar los atractivos turísticos de la Región
- Implementar plantas para reciclar los residuos sólidos

3. Evaluar las influencias directas entre los actores

Es evidente que ciertos actores poseen una mayor influencia sobre el resto de actores y sobre el sistema en sí, mientras que la influencia de otros será más limitada, para medir tal efecto se construyó la matriz de influencia directa (MID) entre actores, cuyo resultado detallamos a continuación:

Las influencias se les dan un valor de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor:

- 4: el actor A_i puede cuestionar la existencia del actor A_j
- 3: el actor A_i puede cuestionar las misiones del actor A_j
- 2: el actor A_i puede cuestionar los proyectos del actor A_j
- 1: el actor A_i puede cuestionar, de manera limitada (durante algún tiempo o en algún caso concreto) la operativa del actor A_j .
- 0: el actor A_i no tiene ninguna influencia sobre el actor A_j

Tabla 16: *Matriz de Influencia directa de Actores*

MID	CTT	CENFOTUR	SIPAN TOUR	DRC	CONSULTORA	USAT	MTR	CONSULTOR	CADETUR	CTCCL
CTT	0	1	2	1	3	1	2	1	2	3
CENFOTUR	1	0	2	2	1	1	1	1	2	2
SIPAN TOUR	2	2	0	1	1	1	2	1	2	2
DRC	1	2	1	0	1	2	2	1	1	1
CONSULTORA	3	1	1	1	0	2	1	2	2	2
USAT	1	1	1	2	2	0	2	2	1	1
MTR	2	1	2	2	1	2	0	2	2	2
CONSULTOR	1	1	1	1	2	2	2	0	2	2
CADETUR	2	2	2	1	2	1	2	2	0	0
CTCCL	3	2	2	1	2	1	2	2	2	0

© LIPSUR-EHIA-MACTOR

Fuente: Elaboración propia en software Mactor

4. Las relaciones de fuerzas, tanto directas como indirectas

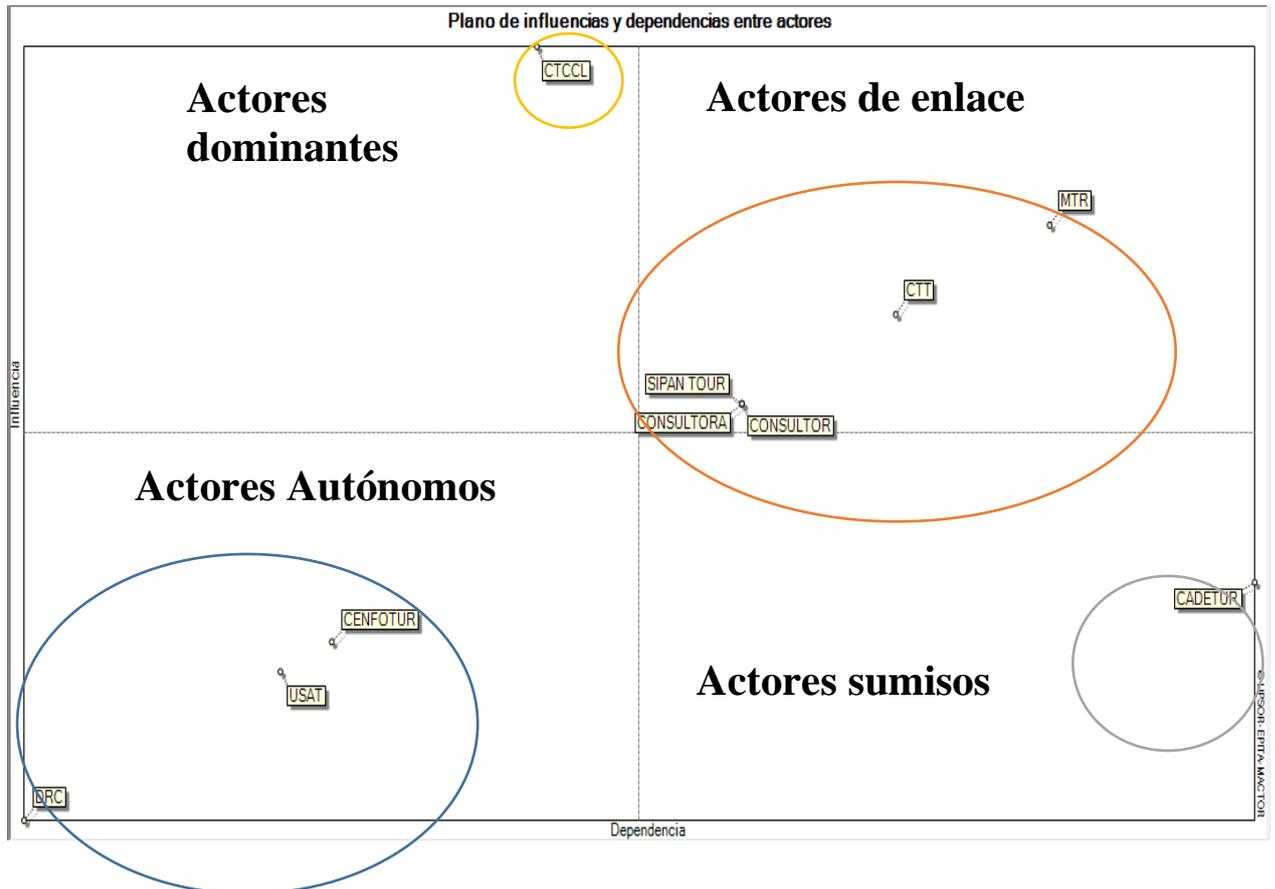


Figura 11: Plano de Influencias y dependencias entre actores

Fuente: Elaboración Propia en software MACTOR

Esta matriz, figura 11, nos permite analizar los actores frente a los objetivos, llegando a la siguiente conclusión

Los actores dominantes son:

CTCCL.: Comité de Turismo de la CC de Lambayeque

• Los actores de enlace, son:

- Director Del Museo Tumbas Reales
- Club de Turismo de Túcume
- Sipán Tours

Consultora: Mariella Malca

Consultor: Julio Bravo

- Los actores autónomos, poco influyentes y poco dependientes, actúan como palanca secundaria constituyéndose en agente complementario de significativa importancia, por el peso que en el ámbito del sistema pueden ejercer en la orientación del sector turismo en la Región Lambayeque:

Profesor Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo

CENFOTUR

Dirección Regional de Cultura

- Los actores sumisos, son llamados en esta metodología por resultar del análisis con alta dependencia y poca influencia en el Sector Turismo

CADETUR

5. Relaciones de fuerza de cada uno de los actores

La figura 12, nos muestra la relación de fuerzas entre actores, esta relación de fuerza favorable la presenta los actores relacionados con las instituciones participantes, entre ellas Club de turismo de Túcume, Comité de turismo de la Cámara de Comercio y Consultora privada Mariela Malca (1.1) quienes se involucraron con el estudio según sus respuestas en la investigación ; los demás actores tienen relación de fuerza intermedia (1) , estos debido a sus resultados en la encuesta aplicada; evidencian, en primer lugar, el aislamiento de los actores de brindar información del entorno en que se encuentran, vinculados con el turismo de la región, su escaso poder, lo cual dificulta seriamente los planes de desarrollo turístico.

Histograma de relaciones de fuerza MMIDI

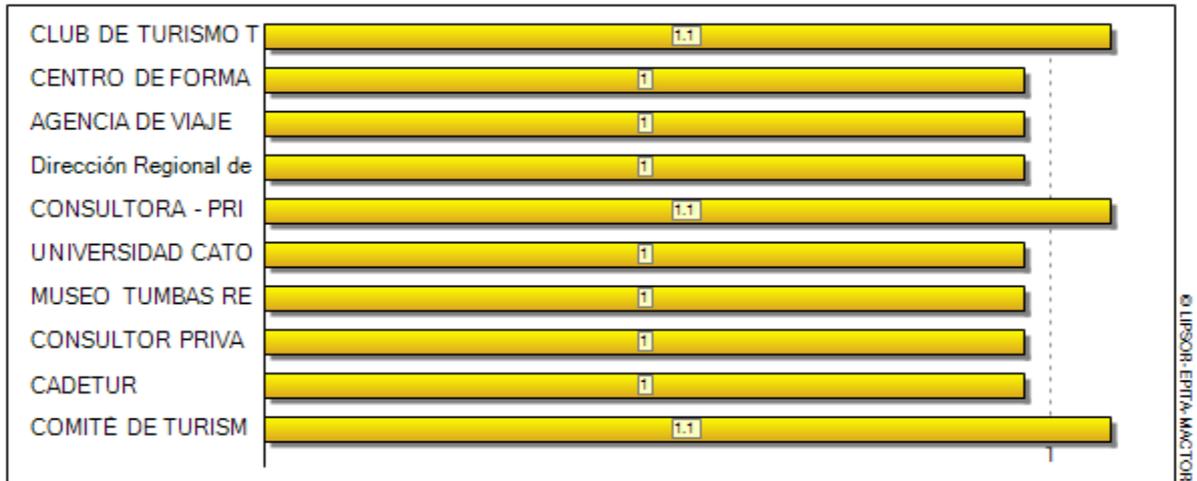


Figura 12: Histograma de relaciones de fuerza entre actores (MIDI)

Elaboración propia en software MACTOR

3.1.5. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA SCHWARTZ

Construcción de escenarios alternos y probables.

Teniendo como base el cuestionario Delphi, realizado a los expertos en turismo en la Región Lambayeque, podemos agrupar las diversas variables en dos grandes categorías que engloban de una manera u otra la gran preocupación del sector: la capacidad de gestión eficiente de la demanda y oferta turística por parte de los agentes comprometidos tanto del sector público como privado.

Aplicaremos la Metodología de escenarios Schwart para lograr construir los escenarios alternos y probables.

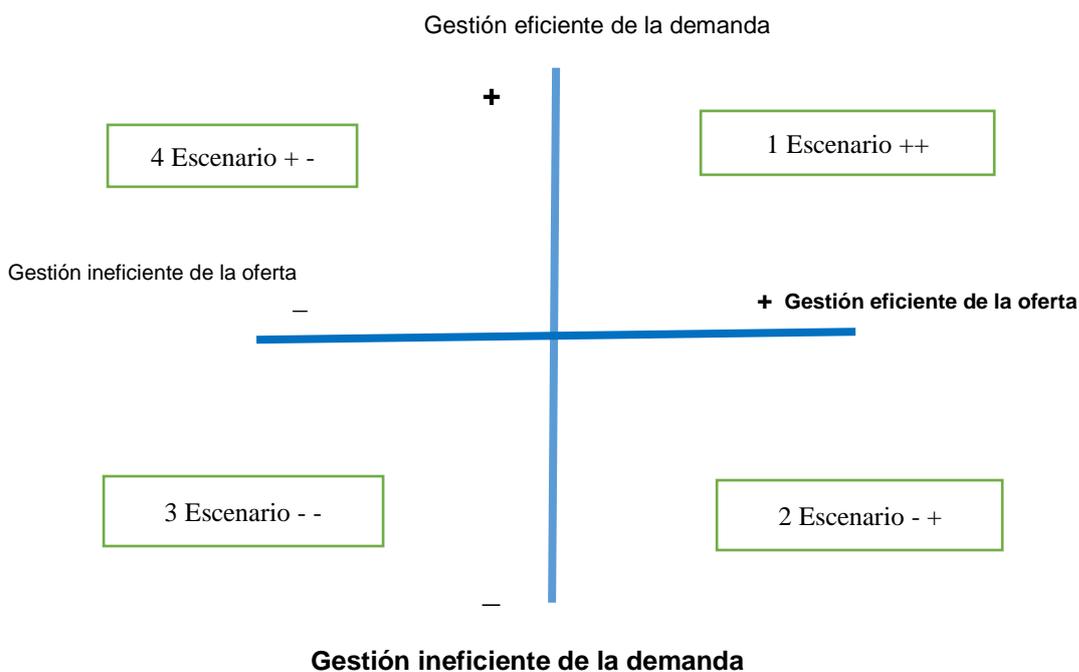


Figura 13: Cuadrante Schwart

Podemos apreciar en el cuadrante de Peter Schwartz de la figura N° 13 cuatro posibles escenarios que se forman al darle valores positivos y negativos a las dos macro variables. Estos escenarios se usarán para proyectar el escenario apuesta.

Primer escenario:

Gestión eficiente de demanda y gestión eficiente de oferta turística en la Región Lambayeque. (+ +)

Es un escenario futuro posible, ideal para el turismo en la Región Lambayeque, cuya característica principal sería la eficiencia y eficacia de la gestión de la demanda y la oferta turística, siendo este un deseo de los expertos consultados mediante el Método Delphi, opinando “ que tanto el sector público y privado deben realizar esfuerzos conjuntos para aumentar el número de turistas y convertir al sector en verdadera palanca de desarrollo de la Región” (Figura 3), por otro lado, la mayoría de expertos señala que los recursos turísticos, recreativos y ecológicos debería ser aprovechados convenientemente para generar una mayor oferta turística y dar incentivos necesarios para nuevas inversiones en el sector.(figura 4)

Con este escenario estamos de acuerdo, siendo responsabilidad de todos los actores poder lograrlo convirtiendo al turismo sostenible en motor de desarrollo de la Región.

Para llegar a este escenario, se empezaría por elaborar un Plan estratégico prospectivo (largo plazo) con la participación de los sectores público y privado de cumplimiento obligatorio por todos los actores, siempre y cuando el turismo sea declarado por la Región y Municipalidades como sector estratégico para el desarrollo de la Región.

Segundo escenario: (+ -)

Gestión eficiente de la oferta y gestión ineficiente de la demanda turística en la Región Lambayeque.

Este es un escenario probable futuro que bien podría darse en la Región Lambayeque si el Estado da los incentivos necesarios para que el sector privado invierta en los recursos turísticos y los ponga en valor consolidando una óptima oferta turística, además de recursos naturales, agregando a ello, sistemas de seguridad, buena infraestructura hotelera, excelente señalética, servicios de

primera al turista, infraestructura vial impecable, programas culturales de nivel internacional, infraestructura de primer nivel en playas, áreas para deportes y recreación bien cuidadas, nuevos circuitos turísticos, total apoyo a las ferias gastronómicas y desarrollo del turismo vivencial y esotérico.

Frete a este panorama tenemos el escenario de una pésima gestión de la demanda de turistas por parte del sector público y el poco peso de los gremios del sector y que se evidencia por el hecho de no alcanzar la cantidad de turistas esperados en la Región, por la nula gestión del marketing y porque el sector público y privado camina divorciados sin tener objetivos claros y comunes, lo que posibilita que exista una oferta que no es absorbida por la demanda, además de tener tarifas no competitivas, promoción ineficiente o inexistente, esa son las razones por que otras regiones vecinas captan una mayor cantidad de turistas ya que tienen mejores condiciones para el sector, en resumen podemos decir que la sostenibilidad del sector turístico es pobre por cuanto a pesar que la oferta es buena, pero no se ha logrado buenos resultados en ventas.

Tercer escenario: (- +)

Gestión ineficiente de la oferta y una gestión eficiente de la demanda en el Gobierno Regional de Lambayeque.

Este escenario probable en el futuro del turismo en la Región Lambayeque, es como consecuencia de la poca o nula inversión en el sector por parte del Gobierno central y del sector privado por la falta de incentivos y un futuro claro, esto da como resultado que no se pueda desarrollar una oferta turística eficiente, a la vez, hay problemas añadidos como la falta de seguridad, deficiencia en los servicios de agua potable y alcantarillado, caos en el transporte, deficiencia en el recojo de residuos sólidos.

Sin embargo, el sector privado hace un gran esfuerzo que se traduce en una excelente gestión de marketing como consecuencia de una sobrevaloración de las zonas turísticas disponibles lo que permite un arribo importante de turistas a la Región, el resultado de ese escenario es que los turistas se sentirán sorprendidos entre lo que se ofrece y lo que realmente están recibiendo como servicio, generando decepción e insatisfacción por lo que los turistas lo calificarán como una

pésima experiencia teniendo un efecto negativo en 10 personas por cada turista insatisfecho, perjudicando la sostenibilidad del turismo a largo plazo, en conclusión en ese escenario se ha logrado vender pero los turistas quedarán insatisfechos e irremediablemente el flujo turístico irá bajando drásticamente.

Cuarto escenario: (- -)

Gestión ineficiente de la oferta y la demanda en el Gobierno Regional de Lambayeque.

Este escenario futuro es como consecuencia de la inoperancia del Gobierno Regional en el sector turismo y por otro lado la poca injerencia y participación del sector privado en nuevas inversiones, todos los gestores involucrados caminan por su lado produciendo un estancamiento e ineficiencia en la oferta y la demanda del sector turismo en la Región Lambayeque.

Lamentablemente este será el escenario que se vislumbra para el sector turismo en el corto plazo si el sector público y privado no une esfuerzos y ejecutan un Plan estratégico a largo plazo (prospectivo) y que sea capaz de convertir al turismo en palanca importante del desarrollo económico de la Región Lambayeque.

3.1.6. El Gobierno Regional frente al turismo y escenarios exploratorios

En el proceso de la investigación no fue posible tener la opinión del Gerente de la Gerencia Regional de Turismo (GERCETUR) o de los responsables del sector turismo en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, sin embargo, recurrimos al documento “Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2030” GORE (2018) documento producido por el Gobierno Regional de Lambayeque con la asistencia técnica de CEPLAN y el apoyo de la Cooperación Canadiense.

El documento en mención, señala una VISIÓN al 2030 para la Región Lambayeque y 10 Objetivos estratégicos concertados, surgidos, según afirman, del análisis de las variables estratégicas identificadas en la fase prospectiva.

Del Análisis efectuado observamos que el turismo como actividad no tiene un Objetivo Estratégico (OE) específico en este Plan de Desarrollo Regional, sin

embargo, el OE 05 se refiere a: “Diversificar la actividad productiva del departamento de Lambayeque” (GORE 2018, Cuadro 01) y en las Acciones estratégicas del Objetivo 05 se considera la Acción Estratégica 5.3 “Mejorar la oferta turística del departamento de Lambayeque” cuyo indicador es “Número anual de visitas a principales atractivos turísticos” partiendo de la línea de base de 184,716 visitantes en el año 2016 para llegar a 300,000 visitantes al año 2030 (GORE 2018, Cuadro 11). Según el documento en estudio, esta acción se priorizará a partir del 2018 hasta el 2030 (GORE 2018, Gráfico 02); sin embargo, somos testigos que en el año 2018 poco ha sido el avance del sector turismo y en lo que va del año 2019, con un nuevo gerente en la GERCETUR, no se nota la presencia del sector y no se vislumbra nada positivo.

Sobre la cifra base que considera el GORE, para el año 2016 de 184,716 debemos decir que está equivocada por cuanto esa cifra corresponde a las visitas al Museo Tumbas Reales de Sipán, como se muestra en la Tabla 17, mientras que el total de visitas a los centros arqueológicos, para el año 2016 fue de 353,350 por tanto, la meta de 300,000 visitas para el año 2030 ya estarían cubiertas el mismo año 2016.

Tabla 17: Lambayeque: visitantes a museos de sitio y arqueológicos, 2005-2017

Año	Total	Museo de Sitio Huaca ajada Sipán	Museo Sitio Túcume	Museo Nacional Arqueológico Brúning	Museo Nacional de Sicán	Museo Tumbas Reales de Sipán
2006	271 999	23 763	36 090	24 669	39 845	147 632
Peruanos	235 810	19 660	28 461	21 978	35 610	130 101
Extranjeros	36 189	4 103	7 629	2 691	4 235	17 531
2007	306 407	29 445	40 631	37 321	38 048	160 962
Peruanos	256 792	23 854	30 886	29 891	32 605	139 556
Extranjeros	49 615	5 591	9 745	7 430	5 443	21 406
2008	304 896	30 560	44 231	32 876	36 709	160 520
Peruanos	253 181	24 507	34 519	28 816	31 308	134 031
Extranjeros	51 715	6 053	9 712	4 060	5 401	26 489
2009	302 872	52 579	41 334	35 378	31 275	142 306
Peruanos	250 521	44 983	33 237	31 744	26 708	113 849
Extranjeros	52 351	7 596	8 097	3 634	4 567	28 457
2010	339 378	52 291	48 879	38 997	31 532	167 679
Peruanos	287 106	45 496	39 994	32 953	26 919	141 744
Extranjeros	52 272	6 795	8 885	6 044	4 613	25 935
2011	344 628	51 111	52 205	41 895	35 356	164 061
Peruanos	299 678	45 335	43 625	38 428	30 771	141 519
Extranjeros	44 950	5 776	8 580	3 467	4 585	22 542
2012	346 080	34 585	53 142	38 484	35 204	184 665
Peruanos	303 777	29 492	43 079	35 530	31 144	164 532
Extranjeros	42 303	5 093	10 063	2 954	4 060	20 133
2013	361 819	53 019	49 517	34 916	36 060	188 307
Peruanos	321 070	46 693	41 111	31 973	32 437	168 856
Extranjeros	40 749	6 326	8 406	2 943	3 623	19 451
2014	320 994	49 655	47 047	34 922	30 200	159 170
Peruanos	283 007	44 409	39 316	31 998	26 554	140 730
Extranjeros	37 987	5 246	7 731	2 924	3 646	18 440
2015	311 876	44 626	47 565	37 360	25 726	156 599
Peruanos	277 246	40 096	39 353	34 284	22 761	140 752
Extranjeros	34 630	4 530	8 212	3 076	2 965	15 847
2016	353 350	46 854	55 869	38 485	27 425	184 717
Peruanos	319 582	42 167	49 192	35 456	22 942	169 825
Extranjeros	33 768	4 687	6 677	3 029	4 483	14 892
2017	292 553	39 534	37 921	36 955	28 388	149 755
Peruanos	266 448	35 402	32 955	34 099	26 487	137 505
Extranjeros	26 105	4 132	4 966	2 856	1 901	12 250

Fuente: Proyecto Especial Naylamp - Unidad Ejecutora 005, Lambayeque.

Respecto a las cifras que proporciona la GERCETUR sobre los arribos a Lambayeque para el año 2018 señala que son 1 013 445 personas y si arribo es según el MEF (2011) “la cantidad de personas o huéspedes que se alojan en un

establecimiento de hospedaje, debidamente inscritos en el Registro de huéspedes y distribuidos según el tipo de habitaciones que utilizaron” descontamos de esta cifra los 400,000 personas que visitaron los museos, habría que determinar dónde fueron las 600,000 personas que se alojaron en los hoteles de Lambayeque durante el mismo período, lamentablemente no hay registro o se estaría inflando los datos de los arribos, por lo que sería necesario hacer una revisión de la metodología que está usando la GERCETUR de los arribos a los establecimientos de hospedaje

Por otro lado, Los actores responsables de ejecutar la Acción Estratégica 5.3 “Mejorar la oferta turística del departamento de Lambayeque”, según el Plan de Desarrollo Regional son: GORE Lambayeque, CARETUR, GERCETUR y Oficina Desconcentrada de Cultura (GORE 2018). Se puede apreciar que esta Acción estratégica está concentrada en entidades del sector público y sólo hacen mención del sector privado a la Cámara Regional de Turismo (CARETUR), la misma que no agrupa a todos los actores del sector turismo a nivel privado.

Se supone que el desarrollo y ejecución de la Acción estratégica 5.3 “Mejorar la oferta turística del departamento de Lambayeque” debe ser tarea de la GERCETUR, sin embargo, a pesar del trabajo y el tiempo transcurrido la Región Lambayeque no cuenta con el Plan Regional de Turismo (PERTUR), por tanto, el sector está paralizado y sin dirección; el último documento de trabajo es del año 2017 que se conoce cómo “Propuesta del Plan de trabajo de Mesas-Consejo Regional de Turismo (CRT) Lambayeque 2017” la cual dividía las acciones el sector turismo en las siguientes Mesas de Trabajo:

1.- Mesa de marketing y promoción del turismo.

Presidente: GERCETUR

Secretaría Técnica: Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque

2.- Mesa de Cultura Turística

Presidente Dirección Desconcentrada de Cultura de Lambayeque

Secretaría Técnica: UE 005 Naylamp

3.- Mesa de Gestión Turística Municipal

Presidente: Municipalidad Provincial de Lambayeque

Secretaría Técnica: Universidad Particular San Martín de Porres

4.- Mesa del Evento emblemático Regional

Presidente: GERCETUR

Secretaría Técnica: Consejo Directivo del CRT

Las Mesas trabajaron de acuerdo a sus posibilidades, no contaron con presupuesto y la que más avanzó fue La Mesa del Evento emblemático que organizó el Festival Gastronómico Son & Sazón

Durante el año 2018 se siguió elaborando el PERTUR que hasta ahora no ve la luz y el 2019 el sector sigue paralizado.

Valoramos que el Plan de Desarrollo Regional contemple en sus objetivos estratégicos 07 y 08 acciones tendientes a mejorar los servicios de agua y alcantarillado de la población, así como acciones que permitan mejorar la transitabilidad y accesibilidad a las diferentes partes del territorio, estas acciones comprenden también la mejora del aeropuerto Abelardo Quiñones.

Observamos también que el citado Plan de Desarrollo Regional, no incluye nada sobre la demanda turística en la Región, por tanto, en este extremo podemos concluir que estamos ante una evidente ineficiencia en el manejo de la oferta y de la demanda turística en la Región Lambayeque.

En la Región Lambayeque, el Gobierno Regional maneja tres escenarios al 2030 “A paso de tortuga” implicaría que las variables del sector permanezcan estáticas y que no haya crecimiento. El escenario “Camino al Desarrollo” implicaría un cambio de mentalidad de nuestros gobernantes regionales con capacidad de gasto y una gestión eficiente y un tercer escenario “Afrontando el Reto lambayecano” significando que la Región esté a punto de llegar a la metas de las variables estratégicas del Plan concertado, dónde lamentablemente el sector Turismo no juega un rol importante, cuyo Plan estratégico es de corto plazo al 2025.

3.1.7. TENDENCIAS MUNDIALES Y NACIONALES DEL TURISMO

1.- En el año 2017 viajaron 4,000 millones de pasajeros según estudios de IATA en el 2036 se desplazarán 7,800 millones y se estima que para el 2050 más de 12,000 millones de personas estarán viajando en el mundo.

2.- La principal zona de esta mayor demanda será la región Asia Pacífico, la misma que proveerá más de 50 % de pasajeros.

3.- Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) en el 2016 el sector generó ingresos por 2,3 billones y si se suma a los servicios asociados se llega a la cifra de 7, 6 billones generando empleos directos de 109 millones de personas y empleos indirecto de 292 millones.

4.- Estiman también que a partir del 2024 habrá un déficit de talento humano para cubrir los requerimientos del sector turismo en 37 países, entre ellos el Perú.

5.- El WTTC opina que para el 2027 la contribución del turismo al PBI crecerá a un promedio anual del 5.3 % y se estima que para el 2050 esta cifra supere el 8%.

6.- Igualmente estiman que para el 2027 las inversiones en turismo crecerán en el orden del 5.1% y estimamos que para el 2050 se esté creciendo en este rubro alrededor del 7.5%

7.-Según el Ranking Mundial del Turismo, se proyecta para el 2027 que el Perú esté ubicado en el puesto 59, en el 2016 estuvo en el puesto 68, en el 2017 caímos al puesto 92 de 185 países.

8.- Para el 2050 será imprescindible que la industria del turismo vaya de la mano con la tecnología, igual que el marketing digital, la visita virtual y la realidad inmersa será tarea diaria de las empresas del sector.

9.- La competitividad en el sector turismo es clave para su crecimiento, según el Foro Económico Mundial (WEF) de 136 países el Perú se encuentra en puesto 51,

lamentablemente el reporte al año 2018 nos coloca en el puesto 63, lo que manifiesta que estamos perdiendo competitividad, el objetivo que al 2050 recuperemos terreno y estemos entre los 30 países más competitivos del mundo.

10.- Al 2035 se CANATUR, estima que el Perú estará recibiendo a 11 millones de turistas, lo que supone que al 2050 debemos estar por los 16 millones que generaría un ingreso de 20 mil millones de Dólares. Todos los datos anteriores han sido tomados de CANATUR (2017)

11.- Se estima que para el 2030, Perú contará con una población de 36.8 millones, para el 2050 41.6 millones y para el 2070 llegaremos al punto máximo de población calculada en 43.1 millones para luego empezar un proceso de deceleración paulatina, según Naciones Unidad, tomado de CEPLAN (2017)

3.1.8 DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA O FUTURO

¿Cómo elegir el escenario apuesta?

La elección del ESCENARIO APUESTA pasa por consolidar y analizar los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos de método prospectivo que hemos realizado, estos incluyen:

- a) Los resultados de la encuesta DELPHI y su escenario tendencial
- b) El resultado del análisis estructural aplicando el MIC MAC, clasificando e identificando a la variable clave
- c) Resultado del método MACTOR, llamado también “Juego de actores” donde se define los actores que tendrán un rol importante en la construcción del futuro del sector turismo en la Región Lambayeque.
- d) Análisis de los factores internos y externos del sector turismo, construcción de la Matriz FODA

- e) El análisis de variables sobre las que se tiene poca influencia y gobernanza pero que generan un alto riesgo de fracaso si no se resuelven como el caso de los residuos sólidos, seguridad, caos en el transporte entre otros.
- f) Análisis de las tendencias mundiales, regionales y nacionales del turismo
- g) Análisis de escenarios alternativos con el método de Peter Schwartz

Planteamos en este trabajo de investigación que el escenario apuesta debe ser la conjunción de todos los resultados obtenidos, dada la cantidad de variables intervinientes y los actores participantes.

Como observadores de las actividades del sector privado y público, analizaremos su comportamiento frente a las realidades internas y externas que les toca vivir como políticas públicas, movimiento de mercados, condiciones ambientales o las situaciones internas de las empresas del sector, de tal manera que usaremos una metodología inductiva-deductiva para construir un escenario futuro que, como dice GODET (2007), *sea coherente, probable, importante y transparente*.

3.2. MODELO TEÓRICO: Diseño y análisis

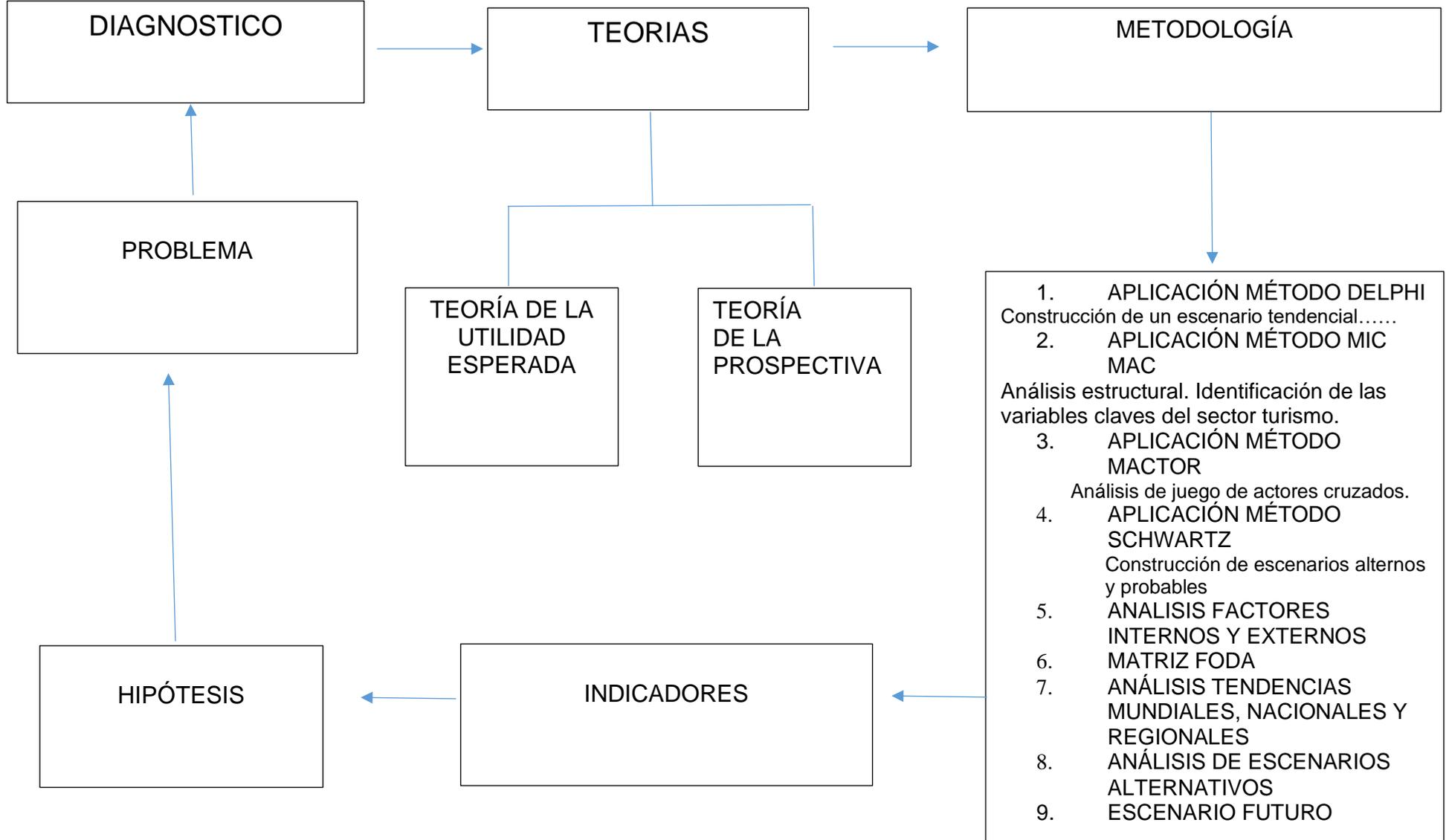


Figura 14: Representación del Modelo Teórico
Fuente: Elaboración propia

En la figura 14 se representa gráficamente los elementos del modelo teórico, cuyo diseño corresponde a la estructura de la investigación.

Sus principales componentes son el espacio en donde se da el problema, siendo La Región Lambayeque; estudio del diagnóstico de la realidad del sector turismo; estudio de las teorías, entre ellas de la utilidad esperada y de la prospectiva; aplicación de la metodología y desarrollo de la metodología, empleando diversos métodos como el Delphi, MIC MAC, MACTOR, SCHWART, se realizaron análisis de los factores externos e internos del sector turismo; se construyó la matriz FODA; se analizaron tendencias regionales, nacionales y mundiales del turismo. Además se analizaron escenarios alternativos y se vislumbró el escenario apuesta; por último se comprobó la hipótesis formulada.

3.3. PROPUESTA

ESCENARIO FUTURO A PARTIR DE LOS PLANTEAMIENTOS DE LOS EXPERTOS

Tenemos en cuenta los objetivos estratégicos que proponen los expertos, respecto a la variable clave que nos arroja el análisis estructural: TURISMO SOSTENIBLE y tomamos los puntos coincidentes para proyectar un escenario apuesta que tenga aceptación por su *coherencia, importancia y transparencia* (Godet 2007).

El escenario apuesta lo formulo de la siguiente manera:

Los líderes públicos y privados del sector turismo en la Región Lambayeque realizarán una alianza estratégica y desarrollarán una gestión eficiente de la oferta turística y se gestionará eficientemente la demanda para asegurar el arribo de turistas nacionales y extranjeros que garanticen la sostenibilidad del turismo en la Región, todo ello contemplado en un Plan Regional estratégico de turismo con visión prospectiva al 2050.

El GORE, GERCETUR, MUNICIPALIDADES PROVINCIALES Y GREMIOS EMPRESARIALES, están comprometidos por 10 años a gestionar el sector turismo en la Región Lambayeque, promoviendo nuevos emprendimientos en turismo y desarrollando en conjunto las acciones de planificación, dirección, organización, ejecución y control de los proyectos del sector que garanticen el cumplimiento de los objetivos contemplados en el Plan Regional estratégico de turismo con visión prospectiva al 2050.

Este escenario futuro posible, permitirá gestionar eficientemente la demanda del turismo, por tanto, sus principales características serían las siguientes:

- 1.- Una gran campaña de marketing turístico que posicione al norte peruano y especialmente la Región Lambayeque en el mundo, que sea capaz de seducir a los potenciales visitantes dado la riqueza de nuestros atractivos naturales, turísticos, arqueológicos, gastronómicos, culturas vivas, patrimonio monumental y recursos culturales en general.
- 2.- Las tarifas son competitivas y hay un sistema de promoción e información que permite conectar al turista extranjero y nacional con mucha facilidad para llegar a la Región Lambayeque.
- 3.- Los municipios provinciales y distritales tienen una gerencia y oficina para gestionar el turismo elaborando el Plan Provincial de Turismo (PEPTUR) haciendo de los distritos espacios amigables y atractivos para el desarrollo del turismo.
- 4.- Se hacen encuestas permanentes a los turistas nacionales y extranjeros para medir su grado de satisfacción y se les complace en sus solicitudes.
- 5.- Se hacen convenios con grandes agencias nacionales e internacionales de turismo para la promoción de los recursos turísticos de la Región Lambayeque.
- 6.- Se efectúan visitas guiadas a los Museos y centros turísticos por los alumnos de educación primaria, secundaria y superior con sus padres y amigos del

barrio generando una fuerte conciencia a favor del patrimonio cultural de la Región.

Paralelo a la buena gestión de la oferta, en la Región Lambayeque, se gestiona eficientemente la demanda turística, cuyas principales características son las siguientes:

1. La Región cuenta con una infraestructura bien desarrollado a nivel de empresas de hospedaje y restauración que brindan servicios eficientes y de calidad a los turistas.
- 2.- La Región cuenta con una red de comunicaciones moderna y segura que interconecta los recursos turísticos con las ciudades y centro de hospedaje.
- 3.- La conectividad externa con la Región Lambayeque es excelente, se cuenta con nuevo aeropuerto internacional construido en las pampas de Mórrope, autopistas modernas unen a la Región por el norte y sur con capitales vecinas, el Tren del Pacífico está en pleno funcionamiento, trayendo visitantes nacionales y extranjeros, especialmente de Lima.
- 4.- El Corredor interoceánico está en pleno funcionamiento uniendo a la Región Lambayeque, Perú y Manaos, Brasil, recibiendo un buen número de turistas y comerciantes del Brasil.
- 5.- Existe un excelente flujo de visitantes del país vecino del Ecuador.
- 6.- Los productos turísticos (Arqueológicos, naturales, playas, centros históricos, museos, etc.) se encuentran en perfecto estado de conservación, mostrándose bellos gracias al trabajo de conservación, restauración y mantenimiento.
- 7.- Los servicios públicos son de excelente calidad, funcionan las plantas de tratamiento de residuos sólidos y se ha erradicado la contaminación, ambiental, sonora y visual.

- 8.- La oferta cultural es abundante, entretenida y de alta calidad, a través de la música, canto, danzas, teatro, historia, cuentos y se cuenta con una línea editorial abundante y de calidad.
- 9.- La comunidad rural participa de los emprendimientos eco turísticos de la Región y las comunidades de la ciudad participan en proyectos ecológicos. Se cumple a cabalidad el lema: UN TURISTA UN ARBOL.
- 10.- Se trabaja con los niños y jóvenes intensamente sobre identidad e historia para consolidar la cultura de la Región, se fomenta reuniones con los vecinos para resaltar los emprendimientos en proyectos eco turístico.
- 11.- Los turistas participan de los proyectos eco turístico, cultural y deportivo, integrándolos al territorio, logrando una mayor participación, compromiso y bienestar del turista.
- 12.- El Gobierno central, Regional y los gobiernos locales destinan importantes recursos económicos para mejorar y mantener la infraestructura y servicios turísticos, el servicio de agua potable y alcantarillado tiene una cobertura del 100%, haciendo campañas educativas sobre el uso y rehúso del agua, realizando también acciones para proteger nacimientos de agua, crianza y uso final del agua
- 13.- El transporte es ordenado, no contamina la ciudad y el ingreso al centro histórico de las ciudades es sólo peatonal.

PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO

Determinado el escenario apuesta, o el escenario ideal al que queremos llegar en base a la opinión de los expertos, clasificando variables y tomando en cuenta el rol de los actores, debemos ahora, elaborar el Plan Estratégico prospectivo, formulando la nueva VISION y determinando los objetivos estratégicos que deberían cumplirse para llegar a este escenario apuesta en

el año 2050, para ello, partimos de la línea de base actual, la realidad del sector turismo al 2019 en la Región Lambayeque.

VISION AL 2050

Ser la Región líder como destino turístico nacional e internacional, sostenible y competitivo en todos los servicios de calidad que ofrecemos al Perú y al mundo.

MISIÓN

Promovemos la satisfacción total de nuestras visitas con soluciones turísticas de acuerdo a sus necesidades, facilitamos el desarrollo de los colaboradores del sector, generamos valor a las empresas turísticas y apoyamos al desarrollo sostenible de la Región.

Características del sector turismo en la región Lambayeque

El sector turismo en Lambayeque, tiene fortalezas y debilidades en sus diversas dimensiones que lo caracterizan, por tanto, se hace necesario examinar las relaciones que existen entre los diversos factores que intervienen en este importante sector, determinando su influencia estratégica con el ánimo de llegar a una visión a futuro basada con los elementos que la conforman al 2019

Los factores internos considerados como fortalezas y debilidades han sido determinados a través de la observación de muchos años de trabajo en el sector turismo por parte del autor de la investigación y de la indagación y contrastación con expertos en el tema.

FACTORES INTERNOS

LISTA DE FORTALEZAS

F1. Buena ubicación geoestratégica en relación a recursos turísticos macro regionales e interoceánicos

F2. Existencia de recursos turísticos en arqueología, naturaleza, culturas vivas y Patrimonio monumental Colonial y Republicano.

F3. Aeropuerto con capacidad media para recibir turistas en la región.

F4. Existencia de Centros Superiores con carreras de Turismo, hotelería y afines.

F5. Variedad y prestigio de nuestra gastronomía, una de las más importantes del País.

F6. Se cuenta con hechos históricos y tradiciones ancestrales en nuestra región.

F7. Existencia de Fiestas Religiosas de prestigio: Semana Santa en Lambayeque y Reque, Festividad de la Santísima Cruz de Motupe, El Niño del Milagro en Eten, Festividad del Señor Cautivo en Monsefú.

F8. Existencia de Pueblos ancestrales, herederos de las antiguas culturas de Lambayeque, entre ellas: Mórrope, Eten, Túcume, para promover culturas vivas.

F9. Existencia de zonas apropiadas para implementar el Turismo Rural Comunitario: Túcume, Illimo, Pacora, Jayanca y otros lugares.

F10 Existencia de terreno apropiado para construcción de nuevo aeropuerto en el Distrito de Mórrope.

F11. Construcción del Terminal Marítimo de Puerto Eten

F12. Ampliación de la frontera agrícola industrial por el Proyecto Olmos

Como se puede apreciar la Región Lambayeque, cuenta con fortalezas que no son bien optimizadas por las autoridades regionales y nacionales de turismo, entre ellas, su importante ubicación geopolítica en la región Nor oriental, siendo la puerta para el corredor interoceánico con destino al Brasil, teniendo como punto de contacto Manaos en el vecino y gran país.

La distancia entre Región Lambayeque, Chiclayo (Perú) y Región Amazonas, Manaos (Brasil) es de 2,229 km, en avión un promedio de 3 a 4 horas. Manaos es el centro cultural y económico de importancia, cerca de la unión del río Negro con el río Amazonas.

Por tierra se pueden organizar tours Manaos-Chiclayo, pasando por las ciudades de Santarem, Tabatinga en territorio brasileño e Iquitos hasta Yurimagua en rio para luego hacer el recorrido pasando desde Tarapoto hasta Chiclayo y viceversa, debe ser toda una experiencia maravillosa, con la idea de unir dos grandes mares el Pacífico y el Atlántico, aparte de las operaciones comerciales que se puedan entablar entre pobladores de ambos países.

Otro de los factores que no se aprovecha al máximo en la Región Lambayeque, es la ingente cantidad de monumentos arqueológicos que aún siguen sin estudiar. No nos queremos dar cuenta que Lambayeque es el centro donde se desarrollaron la cultura Mochica y Lambayeque, pero además, hay vestigios de las cultura Chimú, Cajamarca y Huari antes de la llegada de los Incas. Las pocas excavaciones realizadas con el apoyo del estado han dado resultado. El descubrimiento del Señor de Sipán en Huaca Rajada, El señor de Sicán en Batan Grande, el descubrimiento de la sacerdotisa de Chornancamp y otro, todo ello demuestra que si el estado central y regional invirtieran en investigación arqueológica otros serían los resultados, por ello venimos proponiendo la creación de un Programa de empleo temporal en Arqueología (PETA) con participación multi profesional (arqueólogos, etnógrafos, ingenieros, arquitectos paisajistas, sociólogos, economistas, periodistas y licenciados en turismo) acompañados de cientos de obreros comunales que estén en calidad de desempleados para iniciar el trabajo de investigación y exploración a los centros arqueológicos situados en la Región Lambayeque. Por el momento El estado asigna presupuestos irrisorios para la investigación arqueológica, no habiendo descubrimientos importantes en los últimos años.

Una fortaleza importante en la Región es su sabrosa y rica gastronomía, formada por variedad de potajes, muchos de los cuales los cuales vienen usando ingredientes cuya historia se pierde en las páginas del tiempo como el loche, maíz, diversos pescados y mariscos que hacen la delicia del visitante.

Otra fortaleza importante es contar con un terreno amplio y con buenas características técnicas para que se pueda construir un aeropuerto

internacional de última generación, nos referimos a las pampas de Mórrope, si es que en verdad pensamos en hacer de Lambayeque un centro de interconexiones aéreas en el norte del Perú, América y el mundo, démonos cuenta que Chiclayo no tienen espacio apropiado para tal fin y por más que se remodele y amplíe el actual aeropuerto no dejará de ser simple pincelada si solucionar el problema de fondo.

Un proyecto que cambiará la vida de los lambayecanos y del norte del Perú, es la construcción del Terminal portuario de Eten, según los estudios dará trabajo a más de 250,000 personas, por lo que hay que estar preparados, hará crecer la industria del turismo, las empresas de hospedaje y restauración se sentirán beneficiadas, lo lamentable es que no hay la visión y el apoyo necesario para concretar este mega proyecto, amén de los intereses de nuestros vecinos Piura y Trujillo, cuyos puertos han llegado a su nivel de crecimiento, sin embargo, se siguen destinando fuertes partidas para mantenerlos operativos.

El Proyecto Olmos y su ampliación es también una fortaleza para la Región, sólo en su primera etapa de nueva irrigación de 35,000 hectáreas darán trabajo a más de 60,000 trabajadores, el primer efecto, ha sido construir una nueva ciudad en Olmos y cuando el Proyecto siga en su ejecución propiciará el crecimiento y desarrollo del agro industrial favoreciendo grandemente al crecimiento de la industria del turismo.

Por último, la presencia de más de diez universidades en la Región Lambayeque, varias de las cuales tienen facultades de turismo, hotelería y gastronomía dará magníficos resultados por la cantidad y calidad de nuevos profesionales que estarán al servicio del turismo en la Región.

LISTA DE DEBILIDADES

- D1. Carencia de una política clara de promoción al turismo en la Región por parte del Gobierno Regional y Gobiernos Locales
- D2. Falta de vías de comunicación y de acceso a lugares turísticos de interés en la región.

- D3. Carencia de una Plan de desarrollo prospectivo de turismo sostenible en la Región y Gobiernos Locales.
- D4. Deficiente facilitación turística: carencia de señalización, y carencia de oficina de información turística,
- D5. Contaminación ambiental, auditiva y visual
- D6. Debilitamiento de la GERCETUR. Alta rotación de Gerentes.
- D7. Carencia de circuitos complementarios al circuito turístico tradicional.
- D8. Carencia de conciencia turística y ambiental en la población y en las autoridades de la Región y Gobiernos Locales.
- D9. Los Gobiernos locales no cuentan con una Oficina o gerencia exclusiva para el desarrollo del turismo
- D10. Carencia de presupuesto del Gbno Central, Regional y Local para implementar planes de desarrollo turístico
- D11. Deficiencia en el recojo de residuos sólidos en Chiclayo y principales distritos, siendo la puerta de ingreso de los turistas
- D12. Obsoleto sistema de agua potable y alcantarillado en la ciudad de Chiclayo
- D13. Exceso de aves carroñeras en Chiclayo, siendo un peligro para la salud del turista y la aviación comercial
- D14. Caos en el transporte en el centro de la ciudad y por el ingreso de camiones

Las debilidades abundan en el sector turismo, empezando por la falta de un Plan Regional de Turismo serio con visión prospectiva, casi todos los años se realizan intentos y se termina estructurando planes operativos a corto plazo, perdiendo la Visión de futuro del turismo, el último Plan fue elaborado en el año 2010 con vigencia al 2020, por tanto, ha devenido en obsoleto. El año 2016 MINCETUR, organizó en Chiclayo talleres sobre Planeamiento Estratégico Sectorial (turismo) según metodología del CEPLAN, la novedad era que se trabajaría con un análisis prospectivo, lamentablemente se dejó de lado; el 2017 MINCETUR publicó la metodología para elaborar el PERTUR a la fecha (2019) no hay resultados.

La otra debilidad es la alta rotación de la Gerencia de Turismo del Gobierno Regional, el promedio es un Gerente por año, perdiendo en muchas ocasiones

experiencia, tiempo y continuidad; Lo más grave es el casi nulo presupuesto destinado a la Gerencia de Turismo (GERCETUR) lo que imposibilita ejecutar cualquier Plan en turismo regional.

FACTORES EXTERNOS

LISTA DE OPORTUNIDADES

- O1. Cercanía con País vecino de Ecuador.
- O2. Invitación de Perú a aerolíneas intrarregionales como SkyAirline (Chile) Austral (Argentina), Voe Gol (Brasil), entre otras, a volar a destinos como Arequipa, Cusco, Iquitos y Chiclayo y al extranjero
- O3. Existencia natural del corredor interoceánico entre Lambayeque (Perú) y Manaus (Brasil, incrementando flujo comercial y turístico.
- O4. Integrar la ruta “Nor Amazónica”, acceso a diversidad de especies de flora y fauna, el Perú ocupa puesto 3 a nivel mundial, calificado por el World Economic Forum (WEF)
- O5. Existencia del Plan Estratégico Nacional de Turismo
- O6. Gran número de turistas nacionales e internacionales que llegan de paso a la región a visitar Museos
- O7. Comportamiento cíclico de la demanda de turistas por temporadas.
- O8. Participación en ferias de turismo, nacionales e internacionales.
- O9. Visitas itinerantes en el extranjero de los íconos de Lambayeque: Sr de Sipán y Sacerdotisa de Chornancamp
- O10. Existencia de embajadas del País en el extranjero para la promoción del destino Lambayeque.

Dentro de las oportunidades que deben ser aprovechadas es la ubicación geoestratégica de la Región Lambayeque en la zona nor oriental, su cercanía al Ecuador y estar rodeado de pujantes ciudades como Piura, Trujillo, Cajamarca y otras que se convierten en proveedoras de posibles clientes, así como Lima, la capital de la República.

LISTA DE AMENAZAS

- A1. Presencia de fenómenos naturales, como el Fenómeno del Niño, que reduce la actividad turística al 15%

- A2. Escaso presupuesto para promover y defender el Patrimonio Monumental
- A3. Carencia de recursos financieros para promover los recursos turísticos
- A4. Carencia de Leyes promotoras del turismo especialmente a las mypes
- A5. Desconocimiento en el país y en el extranjero del grado de satisfacción logrado por el turista tras su experiencia.
- A6. Deficientes vías de comunicación (Red general de carreteras, con acceso a la Región Lambayeque)
- A7. Falta de políticas de promoción turística de nuestra región por parte del Gobierno Central.
- A8. Carencia de una política en defensa y conservación del patrimonio cultural, turístico y ecológico en el gobierno Central.

El principal problema como factor externo es el Fenómeno del Niño y últimamente el fenómeno llamado el Niño Costero, el mismo que se presenta inusitadamente, por lo menos para las autoridades responsables de detectar con antelación estos fenómenos que traen muerte y destrucción física, entre ellos carreteras, puentes, vías de acceso factores que determinan la baja de actividad turística al 20% de sus niveles normales por lo que muchos hoteles y restaurantes tienen que cerrar al no cubrir sus costos fijos y dado que las labores de recuperación son demasiados lentas los efectos de este fenómeno dura más de doce meses. Las poblaciones reclaman la construcción de alcantarillas fluviales, dado que esto fenómenos son cíclicos, sin embargo las autoridades del Gobierno Central y Regional no lo priorizan entre sus obras anuales.

Otro problema gravitante que impide el desarrollo del turismo en la Región Lambayeque es la falta de asignación presupuestaria por parte del Gobierno Central y Regional, por cierto, la falta de proyectos con visión de futuro en turismo a nivel provincial y Regional, hace que las autoridades nacionales no se preocupen en asignar los presupuestos correspondientes.

Estrategias que harán realidad el escenario apuesta

Tabla 18: Matriz FODA

	F - FORTALEZAS	D - DEBILIDADES
O OPORTUNIDADES	Estrategia FO (Maxi-Max) Estrategia para maximizar tanto las F como las O	Estrategia DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar D y maximizar las O
A AMENAZAS	Estrategia FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar las F y minimizar las A	Estrategia DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar tanto las A como las D

Elaboración propia.

ESTRATEGIAS

Establecidos los factores internos y externos del sector turismo de la Región Lambayeque, es preciso hacer una conciliación entre ellos, para el efecto hemos desarrollado la matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA) como se observa en la tabla 7, esta herramienta administrativa es muy usada por gerentes porque les permite desarrollar cuatro tipos de estrategias conocidas en el mundo de la administración como las estrategias FO (combinación de fortalezas –oportunidades); las estrategias DO (combinación de debilidades-oportunidades); estrategias FA (combinación de fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (combinación de debilidades-amenazas)

ESTRATEGIAS OFENSIVA F-O

Mediante las estrategia FO pretendemos maximizar las fortalezas internas del sector turismo en la Región Lambayeque maximizando las oportunidades externas (estrategias maxi-maxi), esta es una situación que los gerentes y directivos siempre buscan para obtener resultados positivos, sin embargo, en

la Región Lambayeque no se aplican estas estrategias desaprovechándose fortalezas internas y oportunidades externas.

Las estrategias FO determinadas en este trabajo de investigación, son las siguientes:

- Fomentar la cultura de viaje para fortalecer el turismo interno.
- Posicionar a la Región Lambayeque como destino alternativo y amigable.
- Determinar nuevas rutas de viaje.
- Formular estrategias de promoción turística en temporadas bajas.
- Organizar e implementar nuevos circuitos turísticos
- Organizar cursos y talleres para fortalecer capacidades de trabajadores del sector turismo.
- Promover infraestructura con gran capacidad para que se puedan organizar eventos internacionales y nacionales en la Región.
- Organizar campañas agresivas de marketing para promocionar el turismo en países vecinos como el Ecuador y especialmente Brasil
- Desarrollar un Plan concertado con regiones vecinas sobre desarrollo del turismo a nivel Norte y Nor oriente del Perú.
- Promover la construcción del nuevo aeropuerto internacional en el distrito de Mórrope
- Promover la construcción del Terminal marítimo de Puerto Eten

ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN D-O

Mediante estas estrategias, se pretende minimizar las debilidades de la Región Lambayeque en el sector Turismo y maximizar las oportunidades (estrategia mini-maxi). Para ello, se necesita Gerentes en turismo en el sector público y privado que arriesguen y apuesten por el Perú y especialmente por la Región, que se aproveche al máximo la llegada de turistas al ícono ancla como es el Museo Tumbas Reales de Sipán para dar otras alternativas al turista que llega, como nuevos circuitos al interior o rutas que unan con regiones vecinas como Piura, Amazonas o Cajamarca.

Las principales estrategias DO son las siguientes.

- Incrementar el flujo turístico del mercado regional.
- Dar a conocer las bondades de la región Lambayeque a través de todas las oficinas de turismo públicas y privadas
- Organizar un Programa de visitas guiadas a los Museos, todos los meses para los alumnos de la Región, incluyendo sus padres.
- Implementar la GERCETUR, evitando la rotación anual de los gerentes.
- Implementar las oficinas de turismo en las municipalidades provinciales y distritales
- Diseñar nuevos circuitos turísticos, que abarque naturaleza, culturas vivas, patrimonio monumental, gastronomía y turismo rural comunitario.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS F-A

Los Gerentes y directivos maximizan las fortalezas para minimizar o reducir las amenazas externas, llamadas también estrategias (maxi-mini). En la región Lambayeque varias amenazas podrían reducirse si es que hubiera una buena gestión del ente público y se contara con la participación y aporte de todos los agentes del turismo, en el caso del inventario de recursos turísticos, a la fecha se encuentra en confección desde hace varios años, de tal manera que no se puede determinar cuál es el estado real de estos recursos y cuales se podrían acondicionar para que obtengan el calificativo de producto turístico y ofertarlo en el mercado.

Las principales estrategias FA, son las siguientes:

- Realizar un inventario de los recursos turísticos en arqueología, naturaleza, culturas vivas y Patrimonio monumental Colonial y Republicano, para des monumentalizar lo que ya no existe y promover los recursos que estén en condiciones de ser visitados
- Desarrollar y aplicar planes de contingencia y de gestión de riesgos ante posibles desastres naturales y preservar nuestro patrimonio monumental Colonial y Republicano.

- Desarrollar un Plan para actualizar los sistemas informáticos e infraestructura tecnológica de la información turística, pagina web y estrategias en redes sociales.
- Evaluar críticamente la experiencia de los viajeros, teniendo en cuenta una retroalimentación para conocer a fondo los problemas que se puedan encontrar y las formas para mejorar la experiencia.
- Realizar campaña de promoción turística en unión público privado.

ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA D-A

Conocidas también como estrategias de supervivencia cuyo objetivo es minimizar las debilidades y minimizar las amenazas o evitarlas (mini-mini), esta es una situación delicada donde se necesita de mucha experiencia y capacidades de liderazgo de los gerentes en turismo del sector público y privado, porque tendrán que interactuar con otras estrategias para ir minimizando las amenazas y debilidades, lamentablemente en nuestra Región no se da y cada día que pasa la situación del turismo es más delicada si no se toman las medidas técnicas y ejecutivas que el caso amerita.

Las principales estrategias DA, son las siguientes:

- Diseñar mejores servicios e infraestructura de transporte que respondan a las necesidades de los turistas.
- Promover de forma oportuna las herramientas de facilidades de traslado, como mapas, señales, sitios web y aplicaciones disponibles en varios idiomas. De esta manera, se ayuda a turistas a desplazarse de forma segura y a personas con limitaciones físicas.
- Participar en un Plan municipal para erradicar la contaminación ambiental de los residuos sólidos, así como la contaminación visual y auditiva.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Determinada las estrategias y en base a la matriz DOFA, se proyectan los objetivos estratégicos tomando en cuenta las opiniones de los expertos a través de la investigación, siendo los siguientes

Tabla 19: Objetivos Estratégicos

OBJETIVO GENERAL	INDICADOR	META			
		2020	2030	2040	2050
Convertir al turismo en una palanca dinamizadora de la economía de la Región Lambayeque, mejorando la calidad de vida de la población	% de competitividad	35	45	75	95
Incrementar la demanda turística internacional y nacional, logrando su diversificación y consolidación.	Arribos a los diversos recursos turísticos	1,170	1,700	2,220	3,000
Desarrollar una oferta turística sostenible y competitiva, usando la innovación, la tecnología y la calidad para lograr la satisfacción del turista	Recursos turísticos disponibles	30	50	70	100
Fortalecer la actividad público privada (CRT) e incrementarla con la comunidad para gestionar el turismo sostenible de la Región	% de Ejecución presupuestal e inversiones.	60	70	80	90
Gestionar la conectividad y accesibilidad a los recursos turísticos de la Región	Porcentaje de vías pavimentadas, conexiones de internet.	21	40	60	80
Gestionar el mejoramiento de los servicios públicos: agua y saneamiento, luz, residuos sólidos.	Porcentaje de viviendas con servicios.	70	80	90	100

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1.- El Plan estratégico diseñado en la presente investigación ha permitido formular los siguientes instrumentos:

VISION AL 2050

Ser la Región líder como destino turístico nacional e internacional, sostenible y competitivo en todos los servicios de calidad que ofrecemos al Perú y al mundo.

MISIÓN

Promovemos la satisfacción total de nuestras visitas con soluciones turísticas de acuerdo a sus necesidades, facilitamos el desarrollo de los colaboradores del sector, generamos valor a las empresas turísticas y apoyamos al desarrollo sostenible de la Región.

OBJETIVOS

Convertir al turismo en palanca dinamizadora de la economía de la Región Lambayeque, mejorando la calidad de vida de la población.

Incrementar la demanda turística internacional y nacional, logrando su diversificación y consolidación.

Desarrollar una oferta turística sostenible y competitiva, usando la innovación, la tecnología y la calidad para lograr la satisfacción del turista.

Fortalecer la actividad público privada (CRT) e incrementarla con la comunidad para gestionar el turismo sostenible de la Región.

Gestionar la conectividad y accesibilidad a los recursos turísticos de la Región.

Gestionar el mejoramiento de los servicios públicos: agua y saneamiento, luz, residuos sólidos

2.- Se analizaron los factores internos y externos, aplicándose el método Delphi, de la opinión de los expertos se ha concluido lo siguiente

- La infraestructura para el desarrollo del sector no es el más adecuado, siendo los principales problemas el obsoleto servicio de agua potable y alcantarillado, la falta de energía eléctrica y deficiencia en los servicios de salud; además se ha determinado que la falta conectividad al interior de la Región no permite potenciar los recursos turísticos.
 - Falta identidad a las autoridades regionales y municipales para valorar los recursos turísticos que tiene la Región, además, falta capacitación sobre planes turísticos a las autoridades de la Región pero también al personal que atiende directamente a los turista.
 - Falta trabajar estrategias de demanda turística, especialmente para diversificar mercados en el exterior ya que el turismo receptivo significa el 2% del total de los turistas.
 - Los recursos turísticos, ecológicos, recreativos y deportivos en la Región no son suficientemente aprovechados y puestos en valor debilitando la oferta turística, además, la capacidad hotelera es limitada y no hay nuevas inversiones hoteleras de 5 o 4 estrellas.
 - Falta fortalecer la imagen de la Región como destino eco turístico del Perú, además, los Gobiernos Regionales y Municipales carecen de un plan de promoción y comercialización de los recursos turísticos.
 - La actividad turística sostenible es una herramienta que mejoraría la calidad de vida de los habitantes de la Región, lamentablemente hay carencia de liderazgo en las entidades públicas para el manejo planificado del turismo.
 - Falta de seguridad ciudadana y hay carencia de cámaras de video vigilancia en las principales calles de las tres provincias de la Región, lo que facilita el incremento de la delincuencia.
 - Deficiente gestión en el recojo de residuos sólidos especialmente en la Ciudad de Chiclayo y el distrito de José Leonardo Ortiz atentando contra la seguridad sanitaria de la población, siendo un factor negativo para la llegada de turistas a la Región.
3. Se analizó los componentes del inventario de recursos turísticos con que cuenta la REGION LAMBAYEQUE (GERCETUR), llegando a la conclusión que de los

98 recursos turísticos catalogados por la GERCETUR, solo se podrían considerar 50 como productos y recursos para la oferta turística y 48 lugares o actividades deberían ser puestas en valor para ofrecerlas al turismo. (Anexo 01)

4.- Se ha determinado según el análisis estructural MICMAC, las variables del sector, la relación entre variables y se ha llegado a la conclusión que la **variable clave** es el **TURISMO SOSTENIBLE PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE**. (TS), resultando muy dependiente de otras variables, lo que determina el nivel de desarrollo del sector turismo en la Región, por lo que debe formularse una Visión a largo plazo que sea continuamente evaluada para que propicie el cambio del sector turismo a un nivel más competitivo y eficaz.

5.- Aplicando el método MACTOR, herramienta importante de la prospectiva, se logró definir los **actores** que tendrán un rol principal en la construcción del futuro del sector turismo en la Región Lambayeque, es decir que actores ejercen mayor influencia y quienes controlan de una u otra manera las variables en estudio, habiéndose llegado a la Conclusión que el actor dominante **es el Comité de Turismo de la Cámara de Comercio de Lambayeque (CTCCL)**

6.-En la construcción de escenarios probables, aplicando la metodología Schwartz y en base al cuestionario Delphi, se concluyó que el escenario **“Gestión eficiente de demanda y gestión eficiente de oferta turística en la Región Lambayeque”** es el ideal para el turismo de la Región Lambayeque, esto implica trabajar con eficiencia y eficacia en la gestión de la demanda y oferta turística.

7.- Teniendo en cuenta la opinión de los expertos, los objetivos estratégicos que proponen, determinada la variable clave y el rol de los actores, se llegó a la conclusión que el escenario futuro sería el siguiente:

Los líderes públicos y privados del sector turismo en la Región Lambayeque realizarán una alianza estratégica y desarrollarán una gestión eficiente de la oferta turística y se gestionará eficientemente la demanda para asegurar el arribo de turistas nacionales y extranjeros que garanticen la sostenibilidad del turismo en la Región, todo ello contemplado en un Plan Regional estratégico de turismo con visión prospectiva al 2050.

El GORE, GERCETUR, MUNICIPALIDADES PROVINCIALES, UNIVERSIDADES, GREMIOS EMPRESARIALES Y COMUNIDADES, están comprometidos por 10 años a gestionar el sector turismo en la Región Lambayeque, promoviendo nuevos emprendimientos en turismo y desarrollando en conjunto las acciones de planificación, dirección, organización, ejecución y control de los proyectos del sector que garanticen el cumplimiento de los objetivos.

,

RECOMENDACIONES

- 1.-** Considerar al desarrollo del turismo sostenible como un Objetivo estratégico del Plan de Desarrollo concertado de la Región Lambayeque .
- 2.-** Convertir al turismo en una palanca dinamizadora de la economía de la Región Lambayeque, mejorando la calidad de vida de la población.
- 3.-** Incrementar la demanda turística internacional y nacional, logrando su diversificación y consolidación.
- 4.-** Desarrollar una oferta turística sostenible y competitiva, usando la innovación, la tecnología y la calidad para lograr la satisfacción del turista.
- 5.-** Fortalecer la actividad público privada (CRT) e incrementarla con la comunidad para gestionar el turismo sostenible de la Región.
- 6.-** Efectuar un sinceramiento del Inventario de recursos turísticos de la Región, determinando cuales se pueden considerar productos turísticos que conformen la oferta turística de la Región, este trabajo se puede hacer con la participación de la GERCETUR, Dirección Regional de Cultura, Universidades involucradas, Municipalidades y Patronato de Cultura y Turismo de Lambayeque.
- 7.-** Gestionar el mejoramiento de los servicios públicos: agua y saneamiento, luz, residuos sólidos, salud y gestionar la conectividad y accesibilidad a los recursos turísticos de la Región.
- 8.-** Implementar estrategias de mercadeo y publicidad promocionando los diferentes atractivos turísticos que existen en la Región con participación de los actores del turismo público y privado.
- 9.-** Trabajar el tema de la identidad regional con el Ministerio de Educación y Universidades de la Región.

- 10.- Organizar y fortalecer la imagen de la Región como destino eco turístico del Perú con participación del GORE, GERCETUR, I Perú, Dirección de Cultura y Municipalidades Provinciales.
- 11.- Coordinar la seguridad ciudadana de los turistas en Aeropuerto, Agencias de transporte y Centros turísticos.
- 12.- Promover y difundir entre todos los actores del turismo en la Región que la variable clave para el sector es el **TURISMO SOSTENIBLE** PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE. (TS)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alva, W. A. (2004). *SIPAN, Descubrimiento e Investigación*. Lambayeque, Perú: Walter Alva.

Ariel, Pablo (2004) "*El turismo en el Desarrollo sostenible*". Universidad Nacional de Mar de Plata. Argentina

Astigarraga, Eneko El Método Delphi. Universidad de Deusto.

Recuperado de:

[Www. prospectiva.eu/zaharra/Metodo_delphi.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/Metodo_delphi.pdf)

Astigarraga, Eneko (2016) *Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos Clave e introducción a su práctica*. Universidad de Deusto. ICAP

- Revista Centroamericana de Administración Pública (71) 13-29 Diciembre 2016.

Recuperado de:

http://prospectiva.eu/dokumentuak/Prospectiva_Estrategica_Origen_y_practicas_Eneko_Astigarraga_ICAP_71_2016.pdf

Ayuso, Siart (2003). *Gestión Sostenible en la Industria Turística*. Barcelona

Blanco, Paloma; Vázquez, Valente; Reyes, Juan; Guzmán, Mauricio. (2015) Inventario de Recursos Turísticos como base para la planificación territorial en la zoana altiplano de San Luis Potosí. México. Universidad de Murcia. Cuadernos de Turismo, n° 35, pp 17-42. Recuperado de:

https://www.google.com.pe/search?q=INVENTARIO+DE+RECURSOS+TUR%C3%8DSTICOS+COMO+BASE+PARA+LA+PLANIFICACI%C3%93N+TERRITORIAL+EN+LA+ZONA+ALTIPLANO+DE+SAN+LUIS+POTOSI%2C+M%C3%89XICO&rlz=1C1CHZL_esPE746PE746&oq=INVENTARIO+DE+RECURSOS+TUR%C3%8DSTICOS+COMO+BASE+PARA+LA+PLANIFICACI%C3%93N+TERRITORIAL+EN+LA+ZONA+ALTIPLANO+DE+SAN+LUIS+POTOSI%2C+M%C3%89XICO&aqs=chrome..69i57.2052j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Bull, Adrian O., "La economía del sector turístico", Alianza editorial, Madrid, 1994).

Carranza, F.X. (2002) *Turismo y Desarrollo económico sustentable*, módulo 3. Los instrumentos de gestión territorial del turismo. Tesis maestría en Gestión Turística para el desarrollo local y Regional. Barcelona.

Cámara de Comercio de Lima (2018) Informe Especial. Urge difundir que los destinos turísticos en el Perú ya están habilitados.

Cámara Nacional de Turismo del Perú. (2017) Congreso Nacional de Turismo. Documento Propuesta, Visión del turismo al 2035

CEPLAN (2017) Mejora inmediata con perspectiva de largo plazo, la Agenda al 2030 y más. Javier Abugattás

Recuperado de Recuperado de
https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r775_2/775_pdf_informeespecial.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2016) Guía Metodológica Fase de Análisis Prospectivo para Sectores. CEPLAN

Concytec (200) "Guía práctica de prospectiva regional para el Perú".

Córdova, Yenni ; MinotaYaicinio. (2015) "Análisis prospectivo de mercadeo para potenciar el turismo en los municipios de Bahía Solano y Nuquí, departamento del Chocó" Colombia.

Recuperado de: <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/3768>

Crosby, Arturo & Moreda, Adela (1996) *Elementos básicos para un turismo sostenible en las áreas naturales*. España. CEFAT. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=fJlLja7vG7kC&pg=PA9&dq=definición+turismo&hl=es&sa=X&ve>

Dachay, Arnaiz . (2004). Globalización y Turismo. *Estudios y Perspectiva del Turismo*, 13, 303-3015.

Fundación Eduardo Frei (2005) *Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial. Chile, recuperado de <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>*

Garza, Juan & Cortez, Dante (2011) El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa. Universidad Autónoma de Nuevo León. México

Gobierno Regional de Lambayeque (2018). Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2030.

Godet, Michel (1993) *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva estratégica*. España. <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/De%20la%20anticipacion%20a%20la%20accion.pdf>

Godet, M. y Durance P.(2007)- *Prospectiva Estratégica Problemas y Métodos*, recuperado de <https://es.scribd.com/document/326163989/Godet-M-y-Durance-P-2007-Prospectiva-Estrategica-Problemas-y-Metodos>

Güell José, Morato Ana y Rodriguez Ana, (2005) "Estudio de prospectiva del Sector Turismo" Fundación OPTI y AINIA. España.

Recuperado de: <http://www2.uned.es/experto-universitario-gestion-I-D/bibliografia/bibliografia%202/BIBLIOGRAFIA/ESTUDIO%20DE%20PROSPECTIVA%20DEL%20SECTOR%20TURISMO.pdf>

- Indacochea, Alejandro. (2016) *Liderazgo y Gerencia Prospectiva Estratégica y los Estudios de Futuro*. Recuperado de: <https://indacocheanoticias.files.wordpress.com/2016/08/prospectiva-estudios-de-futuro.pdf>
- Jafari, Jafar. *Estructura y función del turismo* (1988) *Anthropologica*. Revista de etnopsicología y etnopsiquiatría. Número 4(29-50) Instituto de Antropología Barcelona, recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1445772>
- Kahneman Daniel & Tversky, Amos. (1987) *Teoría prospectiva: Un análisis de la decisión bajo riesgo* file:///E:/Descargas/Dialnet-TeoriaProspectiva-65981.pdf
- La Industria (2018) Lambayeque sólo cuenta con 5 atractivos turísticos jerarquizados en el nivel 3. domingo 19.08. pag.A5.
- López, Pablo (2004) *El Turismo en el Desarrollo Sostenible*. (tesis) Universidad Nacional del Mar del Plata. Argentina. Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/2056/1/lopez.2004.pdf>
- López Brenner, Eliane. (2002) El reto de la conservación ambiental y la diversificación del turismo masificado de balneario: *El diseño de una Estrategia para Caldas Novas*, Brasil. (Tesis Doctoral) Universidad Autónoma de Barcelona. <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4946/elb02de19.pdf?sequence=2>
- Marqués, G; Weisman, D; (2011). Teoría estándar de la decisión y teoría prospectiva: Consideraciones filosóficas respecto al cambio teórico. *Economía*, () 55-83. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195621325003>
- Medina, Javier, Ortega Edgar. (2006) "Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América latina y el Caribe" (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Chile. Recuperado de: <http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/3/27693/manual51.pdf>
- Ministerio Comercio Exterior y Turismo (2016) Plan estratégico nacional de Turismo 2016- 2025. PENTUR. Recuperado de: http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf
- Ministerio Comercio Exterior y Turismo (2012) Manual para la formulación del inventario de recursos turísticos a nivel nacional. Tercera edición. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/consulorias/directoriosManuales/Manual-Formulacion_Inventario_Recursos_Turísticos -Nivel Nacional.pdf
- Ministerio Comercio Exterior y Turismo (2008) Manual para la formulación del inventario de recursos turísticos a nivel nacional. Primera Edición.

Recuperado de: http://unrn.edu.ar/blogs/pt/files/2013/03/9-Manual_de_Invent-RRTT-Per%C3%BA-2006.pdf

Ministerio Comercio Exterior y Turismo (2018) Guía para la elaboración del PERTUR Plan Estratégico Regional de Turismo

Ministerio de Economía (MEF) (2011) Guía metodológica para la identificación, formulación, y Evaluación social de proyectos de inversión pública del sector Turismo, a nivel de perfil.

MOJICA, Francisco (2006) *Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica*. Revista Med. Universidad Militar Nueva Granada Colombia recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91014117>

Muñoz de Escalona, Francisco. (1992) *"Turismo y Desarrollo"* Revista Estudios Turísticos N° 115. Instituto de Estudios Turísticos. Fundación Dialnet. España, recuperado de <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-115-1992-pag 23-44.pdf>

Muñoz, Juan (2006) *Turismo sostenible en espacios naturales protegidos en España*. Tesis doctoral. Universidad de Girona. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=DeRAAQAAQBAJ&pg=PA12&dq=Turismo+sostenible+en+espacios+naturales+protegidos.+Tesis+doctoral.++Universidad+de+Girona.&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Turismo%20sostenible%20en%20espacios%20naturales%20protegidos.%20Tesis%20doctoral.%20%20Universidad%20de%20Girona.&f=false

Naciones Unidas, (1992) Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Recuperado de <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm>.

Organización Panamericana de la Salud OMS. LLUVIAS E INUNDACIONES EN PERU Reporte de Situación No. 8 Al 1 de abril de 2017. Recuperado de: https://www.paho.org/disasters/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=floods-peru-march-2017-227&alias=2501-paho-who-situation-report-8-1-april-2017-1&Itemid=1179&lang=en

OMT (2015). *Panorama OMT del turismo internacional*. Organización Mundial del Turismo. OMT.

PNUD (2008) *Estrategias de Turismo Sustentable*. Buenos Aires: Edición Grafica Integral. Recuperado de: [file:///E:/Descargas/Libro%20Estrategia%20de%20Turismo%20Sustentable%20-%20versi%C3%B3n%20PDF%20\(1\).pdf](file:///E:/Descargas/Libro%20Estrategia%20de%20Turismo%20Sustentable%20-%20versi%C3%B3n%20PDF%20(1).pdf)

Prado, Marcela (2012) *Prospectiva turístico-sostenible para el municipio de Palmira, Colombia*. Universidad Internacional de Andalucía. Recuperado de: http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2277/0385_Prado.pdf?sequence=1

Regalado, Otto (2011) *“La planificación estratégica sostenible en turismo”*. Cengage learning Argentina.

Reguant-Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. REIRE, Revista d’Innovació i Recerca en Educació, 9 (1), 87-102. DOI: 10.1344/reire2016.9.1916
tomado de:
file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/14631-28704-1-PB.pdf

Rovira, Adriano; Cabrera, Juan Antonio; Coper, Susana; Zumelzu, Ernesto (2008) *Planificación prospectiva territorial: herramienta para la gestión del futuro. El caso de la Región de los Ríos, Chile.* <http://observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal12/Geografiasocioeconomica/Ordenamientoterritorial/04.pdf>

Sarria, Yaima; Becerra Francisco (2008) “Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso”. Revista académica Delos [www. Eumed.net/rev/delos/02/](http://www.Eumed.net/rev/delos/02/)

Secretaría de ambiente y Desarrollo Sustentable de Argentina (2008). “Estrategia de turismo sustentable”. Recuperado de: <http://www.ambiente.gov.ar/archivos/web/turismo/File/Libro%20Estrategia%20de%20Turismo%20Sustentable%20-%20versin%20PDF.pdf>

Solsana, Javier (2014) *Análisis prospectivo del turismo rural: el caso de la comunitat valenciana*. Cuadernos de turismo N° 34 pp 313-334 Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas. Universidad de Murcia. Recuperado de <file:///f:/documentos/carlos/tesis%20maestria/plan%20prospectivo/met%20Dlphi/203171-728581-1-sm.pdf>

<http://sigmincetur.mincetur.gob.pe/>

Soms, Esteban (2005) “*Prospectiva y Construcción de escenarios para el desarrollo territorial*” Cuaderno 3. MIDEPLAN. Chile. Recuperado de: <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>

Unidad Ejecutora Naylamp, (2017) “Estadística 2017. Recuperado de <http://www.naylamp.gob.pe/estadistica/Estadisticas2017.pdf>

Vélez Pareja, Ignacio. 2003 “*Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre*”. Editorial Norma. Colombia, recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=mGIZ7mHPsUIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Vergara, Patricio; Arrais, Martis (2005) "*Planificación turística en tiempos de incertidumbre*" *Ciencias Sociales Online*, revista electrónica. Recuperado de <https://jjbrunnermt.wordpress.com/2005/09/28/revista-ciencias-sociales-online/>

ANEXOS

1. CATEGORIA: SITIOS NATURALES			TIPO	SUB-TIPOS	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	PRODUCTOS TURISTICOS
1	2345	ÁREA DE CONSERVACIÓN PRIVADA CHAPARRÍ	n. Áreas Protegidas	Áreas de Conservación Privada	Lambayeque	Chiclayo	Chongoyape	PT
2	2348	LOS HUMEDALES DE ETEN	g. Cuerpo de Agua	Humedales	Lambayeque	Chiclayo	Eten	
3	2358	CERRO LAS CAMPANAS O MORRO DE ETEN	a. Montañas	Cerro	Lambayeque	Chiclayo	Eten Puerto	
4	3742	ISLA LOBOS DE AFUERA	I. Costa	Islas	Lambayeque	Chiclayo	Eten puerto	
5	275	PLAYA FAROLA	I. Costa	Playas	Lambayeque	Chiclayo	Eten Puerto	
6	1520	PLAYA LOBOS	I. Costa	Playas	Lambayeque	Chiclayo	Eten Puerto	
7	2171	PLAYA MEDIA LUNA	I. Costa	Playas	Lambayeque	Chiclayo	Eten Puerto	
8	2349	PLAYA EL ENSUEÑO	I. Costa	Playas	Lambayeque	Chiclayo	Eten Puerto	
9	3741	PUNTA CHERREPE	I. Costa	Playas	Lambayeque	Chiclayo	Lagunas	
10	3751	PLAYA LAGUNAS	I. Costa	Playas	Lambayeque	Chiclayo	Lagunas	
11	7076	PLAYA HERMOSA DE MONSEFÚ	I. Costa	Playas	Lambayeque	Chiclayo	Monsefu	
12	3748	PLAYA PIMENTEL	I. Costa	Playas	Lambayeque	Chiclayo	Pimentel	PT
13	3848	PLAYA LAS ROCAS	I. Costa	Playas	Lambayeque	Chiclayo	Pimentel	PT
14	283	PLAYA SANTA ROSA	I. Costa	Playas	Lambayeque	Chiclayo	Santa Rosa	PT
15	3781	PLAYA HONDOS	I. Costa	Playas	Lambayeque	Chiclayo	Santa Rosa	
16	7545	REFUGIO DE VIDA SILVESTRE DE LAQUIPAMPA	n. Áreas Protegidas	Refugio de Vida Silvestre	Lambayeque	Ferreñafe	Incahuasi	PT
17	3752	JAGUEYES EL PORTACHUELO	0	Laguna	Lambayeque	Ferreñafe	Manuel Antonio Mesones Muro	
18	3754	JAGÜEYES DE MAYASCÓN	g. Cuerpo de Agua	Laguna	Lambayeque	Ferreñafe	Pitipo	
19	3743	SANTUARIO HISTÓRICO BOSQUE DE PÓMAC	n. Áreas Protegidas	Santuarios Históricos	Lambayeque	Ferreñafe	Pitipo	PT
20	9205	PLAYA SAN PEDRO - MORROPE	I. Costa	Playas	Lambayeque	Lambayeque	Morrope	
21	3733	ISLA LOBOS DE TIERRA	I. Costa	Islas	Lambayeque	Lambayeque	Olmos	
22	4894	PLAYA NAYLAMP	I. Costa	Playas	Lambayeque	Lambayeque	San José	
23	9378	PLAYA SAN JOSÉ	I. Costa	Playas	Lambayeque	Lambayeque	San José	PT

Anexo 01:

INVENTARIO DE RECURSOS TURISTICOS DE LA REGION LAMBAYEQUE

	2. MANIFESTACIONES CULTURALES		TIPO	SUB-TIPOS	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	
1	1253	CAPILLA SANTA VERÓNICA	Arquitectura y Espacios Urbanos	Capilla	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo	PT
2	262	CATEDRAL DE CHICLAYO	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias (Templo, Catedral, etc.)	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo	PT
3	261	BASÍLICA SAN ANTONIO DE LOS PADRES DESCALZOS	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias (Templo, Catedral, etc.)	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo	PT
4	263	PALACIO MUNICIPAL DE CHICLAYO	Arquitectura y Espacios Urbanos	Palacio o Castillo	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo	PT
5	2346	PASEO DE LAS MUSAS	Arquitectura y Espacios Urbanos	Paseos	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo	PT
6	2347	PASEO YORTUQUE	Arquitectura y Espacios Urbanos	Paseos	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo	PT
7	9295	PLAZUELA ELÍAS AGUIRRE	Arquitectura y Espacios Urbanos	Plazuelas	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo	PT
8	2350	COMPLEJO ARQUEOLÓGICO PAMPAGRANDE	Sitios Arqueológicos	Edificaciones (Templos, fortalezas, plazas, cementerios...)	Lambayeque	Chiclayo	Chongoyape	
9	160	PETROGLIFICOS DEL CERRO MULATO	Sitios Arqueológicos	Petroglifos (Grabados en piedra)	Lambayeque	Chiclayo	Chongoyape	
10	3782	CAPILLA ANTIGUA DE CIUDAD ETEN	Arquitectura y Espacios Urbanos	Capilla	Lambayeque	Chiclayo	Eten	
11	9898	SANTUARIO DIVINO NIÑO DEL MILAGRO	Arquitectura y Espacios Urbanos	Santuarios	Lambayeque	Chiclayo	Eten	
12	4898	MUSEO COSTUMBRISTA "PEDRO RUIZ GALLO"	Museo y otros (Pinacoteca)	Museo y Otros (Pinacoteca)	Lambayeque	Chiclayo	Eten	PT
13	3744	ESTACIÓN FERROVIARIA	Lugares Históricos	Estación Ferroviaria	Lambayeque	Chiclayo	Eten Puerto	
14	3749	CENTENARIO MUELLE DE PUERTO ETEN	Lugares Históricos	Puertos, Embarcaderos, Caletas, muelles	Lambayeque	Chiclayo	Eten Puerto	PT
15	3765	GEOGLIFOS AGUILA DE OYOTÚN	Sitios Arqueológicos	Geoglifos (Grabado en tierra)	Lambayeque	Chiclayo	Oyotun	
16	154	MUELLE DE PIMENTEL	Arquitectura y Espacios Urbanos	Puertos, Embarcaderos, Muelles y Caletas	Lambayeque	Chiclayo	Pimentel	PT
17	3637	CASA MUSEO JOSE ABELARDO QUIÑONES GONZÁLES	Museo y otros (Pinacoteca)	Museo y Otros (Pinacoteca)	Lambayeque	Chiclayo	Pimentel	PT

18	3755	CONVENTO SAN AGUSTÍN.	Arquitectura y Espacios Urbanos	Convento	Lambayeque	Chiclayo	Saña	PT
19	157	IGLESIA MATRIZ DE SAÑA	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias (Templo, Catedral, etc.)	Lambayeque	Chiclayo	Saña	PT
20	162	MUSEO AFROPERUANO	Museo y otros (Pinacoteca)	Museo y Otros (Pinacoteca)	Lambayeque	Chiclayo	Saña	PT
21	278	MUSEO DE SITIO HUACA RAJADA - SIPÁN	Museo y otros (Pinacoteca)	Museo y Otros (Pinacoteca)	Lambayeque	Chiclayo	Saña	PT
22	1521	COMPLEJO ARQUEOLÓGICO DE HUACA RAJADA - SIPÁN	Sitios Arqueológicos	Edificaciones (Templos, fortalezas, plazas, cementerios...)	Lambayeque	Chiclayo	Saña	
23	3759	EX CASA HACIENDA DE CAYALTI	Arquitectura y Espacios Urbanos	Casa-Hacienda	Lambayeque	Chiclayo	Cayalti	
24	3795	COMPLEJO COLLUD - ZARPAN	Sitios Arqueológicos	Edificaciones (Templos, fortalezas, plazas, cementerios...)	Lambayeque	Chiclayo	Pomalca	
25	3730	IGLESIA SANTA LUCÍA DE FERREÑAFE	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias (Templo, Catedral, etc.)	Lambayeque	Ferreñafe	Ferreñafe	PT
26	3762	PLAZA DE ARMAS DE FERREÑAFE	Arquitectura y Espacios Urbanos	Plazas	Lambayeque	Ferreñafe	Ferreñafe	
27	7499	MUSEO NACIONAL SICÁN	Museo y otros (Pinacoteca)	Museo y Otros (Pinacoteca)	Lambayeque	Ferreñafe	Ferreñafe	PT
28	3756	Poblado de Incahuasi	Pueblos	Pueblos Tradicionales	Lambayeque	Ferreñafe	Incahuasi	PT
29	3753	SITIO ARQUEOLÓGICO TRES TOMAS	Sitios Arqueológicos	Edificaciones (Templos, fortalezas, plazas, cementerios...)	Lambayeque	Ferreñafe	Manuel Antonio Mesones Muro	
30	3993	EX CASA HACIENDA DE BATANGRANDE	Arquitectura y Espacios Urbanos	Casa-Hacienda	Lambayeque	Ferreñafe	Pitipo	
31	155	COMPLEJO ARQUEOLOGICO SICAN	Sitios Arqueológicos	Edificaciones (Templos, fortalezas, plazas, cementerios...)	Lambayeque	Ferreñafe	Pitipo	
32	8408	CASA DE LA LOGIA MASÓNICA O CASA MONTJOY	Arquitectura y Espacios Urbanos	Casa de Valor Arquitectónico	Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	
33	3750	CASA DESCALZI	Arquitectura y Espacios Urbanos	Casa de Valor Arquitectónico	Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	PT
34	3763	IGLESIA SAN PEDRO DE LAMBAYEQUE	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias (Templo, Catedral, etc.)	Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	PT

35	3760	CAPILLA DE SAN FRANCISCO DE ASÍS	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias (Templo, Catedral, etc.)	Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	PT
36	3727	MUSEO	Museo y otros (Pinacoteca)	Museo y Otros (Pinacoteca)	Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	PT
		ARQUEOLÓGICO NACIONAL BRUNING						
37	3995	MUSEO TUMBAS REALES DE SIPÁN	Museo y otros (Pinacoteca)	Museo y Otros (Pinacoteca)	Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	PT
38	7546	Museo de Sitio Chotuna Chornacap	Museo y otros (Pinacoteca)	Museo y Otros (Pinacoteca)	Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	PT
39	3766	COMPLEJO ARQUEOLOGICO HUACA CHOTUNA-CHORNACAP	Sitios Arqueológicos	Edificaciones (Templos, fortalezas, plazas, cementerios...)	Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	PT
40	271	IGLESIA SAN PEDRO DE MÓRROPE	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias (Templo, Catedral, etc.)	Lambayeque	Lambayeque	Morrope	PT
41	9900	SANTUARIO DE LA CRUZ DE CHALPON	Arquitectura y Espacios Urbanos	Santuarios	Lambayeque	Lambayeque	Motupe	PT
42	1738	COMPLEJO ARQUEOLOGICO DE APURLEC	Sitios Arqueológicos	Edificaciones (Templos, fortalezas, plazas, cementerios...)	Lambayeque	Lambayeque	Motupe	
43	3623	PETROGLIFOS DE LAS HUMEDADES	Sitios Arqueológicos	Petroglifos (Grabados en piedra)	Lambayeque	Lambayeque	Motupe	
44	9375	IGLESIA SAN PEDRO DE TÚCUME	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias (Templo, Catedral, etc.)	Lambayeque	Lambayeque	Tucume	PT
45	3849	CASA FEDERICO VILLAREAL	Lugares Históricos	Edificaciones (casas, balcones, cuartos, ventanas, patios, murallas, puentes...)	Lambayeque	Lambayeque	Tucume	
46	279	MUSEO DE SITIO DE TÚCUME	Museo y otros (Pinacoteca)	Sin Subtipo	Lambayeque	Lambayeque	Tucume	PT
47	3845	COMPLEJO ARQUEOLÓGICO TÚCUME	Sitios Arqueológicos	Edificaciones (Templos, fortalezas, plazas, cementerios...)	Lambayeque	Lambayeque	Tucume	PT
48	7067	MURALES POLÍCROMO DE UCUPE	Sitios Arqueológicos	Pintura Rupestre	Lambayeque	Chiclayo	Lagunas	
49	1961	COMPLEJO ARQUEOLÓGICO HUACA BANDERA	Sitios Arqueológicos	Edificaciones (Templos, fortalezas, plazas, cementerios...)	Lambayeque	Lambayeque	Pacora	

50	3878	Huaca las Balsas	Sitios Arqueológicos	Edificaciones (Templos, fortalezas, plazas, cementerios...)	Lambayeque	Lambayeque	Tucume	
		3.FOLCLORE	TIPO	SUB-TIPOS	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	
1	9012	SOMBRERO DE PAJA DE CIUDAD ETEN	Artesanía y Artes	Tejidos	Lambayeque	Chiclayo	Eten	
2	3761	ARTESANÍA EN MINIATURA DE CIUDAD ETEN	Artesanía y Artes	Tejidos	Lambayeque	Chiclayo	Eten	
3	3764	EL ALFENIQUE DE CIUDAD ETEN	Gastronomía	Platos Típicos	Lambayeque	Chiclayo	Eten	
4	9897	EL CONEJO AL HORNO DE CIUDAD ETEN	Gastronomía	Platos Típicos	Lambayeque	Chiclayo	Eten	
	161	LEYENDA DE LA MEDIA LUNA	Creencias Populares	Leyendas	Lambayeque	Chiclayo	Eten Puerto	
	6393	ORFEBRERÍA MONSEFUANA	Artesanía y Artes	Orfebrería-Joyería (Oro y Plata)	Lambayeque	Chiclayo	Monsefu	
5	2351	ALFORJAS LABRADAS DE MONSEFÚ	Artesanía y Artes	Otros	Lambayeque	Chiclayo	Monsefu	PT
6	3847	SOMBRERO DE PAJA DE MONSEFÚ	Artesanía y Artes	Tejidos	Lambayeque	Chiclayo	Monsefu	PT
7	1522	ESPESADO A LA MONSEFUANA	Gastronomía	Platos Típicos	Lambayeque	Chiclayo	Monsefu	
8	2170	PANQUITAS DE LIFE	Gastronomía	Platos Típicos	Lambayeque	Chiclayo	Monsefu	
9	3633	BODA DE ARROZ MOLIDO A LA MONSEFUANA	Gastronomía	Platos Típicos	Lambayeque	Chiclayo	Monsefu	
10	9397	CURANDERISMO EN TÚCUME	Creencias Populares	Costumbres	Lambayeque	Lambayeque	Tucume	PT
		4. REALIZACIONES TÉCNICAS, CIENTÍFICAS Y ARTÍSTICAS CONTEMPORANEAS	TIPO	SUB-TIPOS	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	
1	3638	PARQUE ARTESANAL DE MONSEFÚ	Otros	Otros	Lambayeque	Chiclayo	Monsefu	PT
2	4895	RESERVORIO CARTAGENA	Centros Científicos y Técnicos	Otros	Lambayeque	Chiclayo	Picsi	
3	274	CRIADERO DE AVESTRUCES	Centros Científicos y Técnicos	Otros	Lambayeque	Chiclayo	Pimentel	PT
		5. ACONTECIMIENTOS PROGRAMADOS	TIPO	SUB-TIPOS	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	
1	9899	FERIA NACIONAL DEL DIVINO NIÑO DEL MILAGRO	Eventos	Ferias (no Artesanales)	Lambayeque	Chiclayo	Eten	PT

2	2188	FESTIVAL DEL MAR DE PUERTO ETEN	Eventos	Festivales	Lambayeque	Chiclayo	Eten Puerto	
3	3640	FERIA DE EXPOSICIONES TIPICO CULTURALES DE MONSEFÚ	Eventos	Ferias (no Artesanales)	Lambayeque	Chiclayo	Monsefu	PT
4	284	FESTIVIDAD DE SAN BENITO DE PALERMO	Fiestas	Fiestas Religiosas	Lambayeque	Chiclayo	Monsefu	
5	276	FESTIVAL CABALLITO DE TOTORA	Eventos	Festivales	Lambayeque	Chiclayo	Pimentel	PT
6	3745	FIESTA DE ANIVERSARIO DE SAÑA	Fiestas	Otros	Lambayeque	Chiclayo	Saña	
7	3747	FERIA DE LOCHE SICÁN POMAC III	Eventos	Ferias (no Artesanales)	Lambayeque	Ferreñafe	Pitipo	
8	9548	FESTIVAL DEL KING KONG	Eventos	Festivales	Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	PT
9	5855	SEMANA SANTA DE LAMBAYEQUE	Fiestas	Fiestas Religiosas	Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	PT
10	4899	FESTIVIDAD DE SAN PEDRO DE LAMBAYEQUE.	Fiestas	Fiestas Religiosas	Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	PT
11	5381	CARNAVAL DE ILLIMO Y SUS YUNZAS	Fiestas	Carnavales	Lambayeque	Lambayeque	Illimo	PT
12	3740	FIESTA RELIGIOSA DE LA SANTÍSIMA CRUZ DE CHALPÓN DE MOTUPE	Fiestas	Fiestas Religiosas	Lambayeque	Lambayeque	Motupe	PT